

Libera Università Internazionale degli Studi Sociali

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Strategie d'Impresa

Orchestrazione Strategica:

Vodafone Case Study

RELATORE

Prof. Pietro De Giovanni

CORRELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CANDIDATO

Gianluca Picierno

*M'illumini
d'immenso*

Indice

INDICE.....	3
INTRODUZIONE.....	4
LITERATURE REVIEW	6
1. Vantaggio transitorio in ambienti turbolenti.....	6
1.1 Vantaggio transitorio e vantaggio competitivo	6
1.2 Ambienti turbolenti e non turbolenti	6
1.3 Il vantaggio transitorio negli ambienti turbolenti	8
1.4 Inadeguatezza della strategia tradizionale in ambienti turbolenti	9
2. Strategic Orchestration.....	11
2.1 Strategic Orchestration.....	11
2.2 Da catena a rete di valore	12
2.3 I tipi di orchestrator.....	15
2.4 Le 3 fasi dell'orchestration.....	16
2.4.1 Fase 1: Sensemaking.....	16
2.4.2 Fase 2: Connecting	16
2.4.3 Fase 3: Deploying	17
3. Research Gap e Research Question.....	18
METODOLOGIA.....	20
Data collection.....	20
Research setting.....	21
RISULTATI	23
DISCUSSIONE	34
CONCLUSIONI.....	40
RIASSUNTO	42
REFERENCES	50

Introduzione

L'obiettivo di questo studio è stato quello di verificare se il modello di orchestrazione strategica di partner al fine di creare un portafoglio di vantaggi transitori potesse essere utile alle imprese per superare uno shock dell'ambiente esterno, sfruttando occasioni ed evitando le minacce che esso crea.

Il motivo per cui viene affrontato questo studio è che nel passato sono stati costruiti vantaggi competitivi sostenibili e duraturi nel tempo, mentre nel presente le grandi aziende stanno fallendo più frequentemente. Dall'analisi della letteratura è emerso che questo è dovuto principalmente al fatto che le minacce e le opportunità create dall'ambiente esterno all'impresa sono sempre più frequenti. In un contesto di questo tipo, molti vantaggi competitivi sostenibili hanno una prospettiva di vita ridotta, tale da poter essere definiti *vantaggi transitori* (McGrath, 2013). La migliore strategia che un'impresa che si trova in un ambiente turbolento può adottare è quella di non focalizzarsi su uno solo, ma di costruirne un portafoglio di questi vantaggi. Questo permette all'impresa di non fallire a causa delle tante minacce che si presentano, a patto che riesca a sfruttare le tante occasioni che insorgono. Per fare ciò, l'impresa deve scegliere un modello di business adatto. Con la strategia classica dovrebbe cercare di sfruttare egoisticamente le opportunità attraverso le proprie risorse, ma nessuna singola organizzazione ne possiede abbastanza da poter sfruttare ognuna delle tante occasioni che un ambiente turbolento offre. Il modello di business che secondo una parte della letteratura è adatto alla costruzione di un portafoglio di vantaggi transitori è l'orchestrazione strategica di partner, perché consiste nell'assemblare e gestire una rete di imprese partner per perseguire insieme ad esse le opportunità create dall'ambiente esterno che da sola non riuscirebbe a sfruttare a causa delle proprie lacune di risorse, competenze e conoscenze.

La research question è quindi la seguente:

“L’approccio allocentrico di orchestrazione di una rete di partner nel business ecosystem ha reso le imprese abbastanza resilienti da resistere e rispondere con successo ad uno shock causato da una delle quattro variabili dell’ambiente esterno?”

Per fare ciò, è stata scelta Vodafone come impresa da studiare attraverso un single case study. Questo perché nel settore delle telecomunicazioni è avvenuto un grande shock della variabile “regolamenti”. Più precisamente, a causa della liberalizzazione del mercato, si è passati da un mercato con poca competizione e 4 player ad uno con sempre più competizione e con prezzi sempre più bassi. Tra i 4 operatori, è stato scelto Vodafone perché è l'operatore che ha orchestrato una rete di 12 operatori virtuali MVNO, creando quindi una rete di valore con essi. In questo modo, ha mantenuto un prezzo medio di offerta molto alto, oltre al fatto che è qualitativamente il migliore e che propone offerte complete di molti servizi aggiuntivi.

Ciò che è apparso, è che questa strategia di orchestrazione è stata utilizzata come mezzo per non cadere nella *sameness*, appiattendolo la propria offerta e rendendola uguale alle altre, abbassando soprattutto il prezzo. Lo shock esterno ha creato una pressione enorme sugli operatori MNO, ovvero i 4 possessori delle

infrastrutture, che originariamente operavano soli nel mercato. La costante preferenza di offerte a prezzi minori data dalla presenza di MVNO sul mercato ha praticamente creato l'obbligo a uniformarsi abbassando i prezzi delle proprie offerte. Vodafone ha usato l'orchestrazione strategica per trarre comunque profitto dal segmento dei clienti che chiedono offerte a basso prezzo, affittando le proprie infrastrutture a molti operatori virtuali, traendone così profitto in maniera indiretta. In questo modo si sarebbe potuta concentrare sul proprio segmento di clienti storico, ovvero il segmento premium, tenendo alti i prezzi e la qualità offerta in un settore in cui tutti hanno la tendenza opposta.

Gli studi empirici hanno mostrato che questa strategia non ha funzionato. Infatti, la pressione per avere prezzi più bassi ha portato i clienti storici Vodafone a sottoscrivere comunque le offerte meno costose della compagnia. Infatti, il prezzo medio delle offerte si attesta a €19,99 al mese, mentre il fatturato mensile medio per SIM si attestava nel 2006 a €17,29, il più alto del settore e coerente con la strategia Vodafone. Nel 2019, il fatturato mensile per SIM è addirittura sceso a €12,46 e non è il più alto del settore. L'intenzione era quella di concentrarsi sul segmento premium sfruttando la rete di partner MVNO per trarre comunque profitto dalla grandissima maggioranza di persone che appartengono al segmento low-cost, ma ciò che è accaduto è che anche le persone che appartenevano al segmento premium non sono più disposte a spendere cifre elevate per i servizi offerti dagli operatori mobili. La strategia di orchestrazione è quindi degenerata in un mero affitto di infrastrutture.

Per rispondere alla domanda di ricerca, sono state condotte tre fasi di analisi. Nella prima fase, si è voluto identificare il posizionamento da parte di Vodafone nel mercato confrontando il suo attuale set di offerte proposte con quelle di TIM, WindTre e Iliad. Nella seconda fase, è stato calcolato il fatturato medio mensile per ogni SIM attraverso il fatturato su servizi internet ed sms per operatore annuo e il SIM attive per operatore annue. Nella terza fase, il focus è passato dal settore in generale a Vodafone in particolare, confrontando il prezzo medio offerto con il fatturato medio per SIM ottenuto. Il gap che intercorre tra il prezzo medio del proprio set di offerte di €19,99 al mese e il fatturato effettivamente ottenuto di €12,46 identifica il fallimento della strategia di orchestrazione strategica.

È stato quindi dimostrato che la strategia di orchestrazione strategica dei partner MVNO creata da Vodafone non le ha permesso di superare la tendenza sempre più forte dei clienti di volere prezzi più bassi, ovvero lo shock creato dalla discontinuità "regolamenti", poiché i suoi clienti tendono quasi tutti a sottoscrivere le offerte meno costose. La risposta alla domanda di ricerca, nel settore delle telecomunicazioni, è negativa, poiché la tendenza a volere prezzi sempre più bassi è troppo intensa e radicata nel consumatore medio.

Literature Review

1. Vantaggio transitorio in ambienti turbolenti

1.1 Vantaggio transitorio e vantaggio competitivo

Il concetto di vantaggio competitivo è centrale negli studi di strategic management (Porter, 1985; Ghemawat, 1986), che per molti anni sono stati privi di una sua chiara definizione (Rumelt, 2003) e di una profonda comprensione dell'influenza di questo costrutto sulla performance aziendale. In linea generale il vantaggio competitivo è ciò che permette all'impresa di avere una posizione di superiorità rispetto alle altre in un dato mercato (Kay, 1993), ottenibile secondo Michael Porter (1985) attraverso una strategia di *leadership di costo*, creando valore per i clienti offrendo prezzi più bassi dei concorrenti per benefici equivalenti, oppure attraverso una strategia di *differenziazione*, fornendo benefici unici che più che compensano un prezzo più alto. Alla nozione di vantaggio competitivo si lega, il più delle volte, quella di sostenibilità dello stesso, che non indica la mera durata temporale ma si riferisce alla possibilità che quel vantaggio sia replicabile o meno da altre imprese (Barney, 1991).

Guardando al passato, è possibile osservare aziende come Coca-Cola, McDonald's e Intel, hanno costruito vantaggi competitivi sostenibili nel tempo così importanti da indurre a pensare che tali aziende abbiano modelli di business immortali. Guardando invece al presente, le grandi aziende stanno fallendo più frequentemente. Dei 20 maggiori fallimenti statunitensi verificatosi tra il 1980 e il 2000, dieci si sono verificati negli ultimi due anni, ovvero tra il 1998 e il 2000 (McGrath, 2013). Più della metà delle compagnie del Fortune 500 dell'anno 2000 oggi non esistono più. Nel 1975 l'aspettativa di vita di una di queste società era di 75 anni, mentre oggi è di soli 15 anni. In un contesto di questo tipo, molti vantaggi competitivi sostenibili hanno una prospettiva di vita ridotta, tale da poter essere definiti *vantaggi transitori* (McGrath, 2013). Ciò significa che la nozione di vantaggio transitorio non corrisponde ad un vantaggio competitivo non sostenibile, ovvero ad un vantaggio competitivo facilmente replicabile dai competitor, ma ad un vantaggio competitivo sostenibile con una prospettiva di vita molto limitata, in alcuni casi anche di qualche anno.

1.2 Ambienti turbolenti e non turbolenti

La ragione che ha causato la riduzione dell'aspettativa di vita di molti vantaggi competitivi sostenibili è principalmente la turbolenza dell'ambiente esterno all'impresa, ovvero dell'insieme delle variabili esogene che ne influenzano la vita (McGrath, 2013). In determinati contesti più stabili, queste variabili non variano molto e quindi non riducono la vita attesa del vantaggio competitivo, mentre in altri contesti la turbolenza è elevata. È proprio questa variabilità dell'ambiente esterno all'impresa che ha causato il fallimento di aziende negli ultimi anni. Le imprese affrontano un mondo che è più complesso, turbolento e imprevedibile rispetto al passato (Gligor et al., 2019) con livelli crescenti di complessità ambientale (Mirghafoori et al., 2017; McGrath, 2013) e incertezza (Ismail e Sharifi, 2006) creando una variabile che è diventata nota come "incertezza ambientale" (Milliken, 1987) che crea la "nebbia sul futuro" (Sull, 2013). Gran parte di questo cambiamento

e turbolenza sono ormai considerati parte integrante del business nelle catene di approvvigionamento (Rasi et al., 2019). L'incertezza ambientale è una delle principali contingenze affrontate dalle imprese (Gligoret al., 2019; Tosi e Slocum, 1984) ed è una variabile chiave che influenza la struttura organizzativa (Rasi et al., 2019). L'incertezza ambientale è anche oggi uno dei temi chiave nella letteratura sul management strategico (Vecchiato, 2015).

Secondo Ruelas-Gossi (2013), le variabili che compongono il macro-ambiente, dette anche fonti di turbolenza, sono principalmente quattro: macroeconomia, microeconomia, regolamentazione e tecnologia. La *macroeconomia* riguarda i cambiamenti nel panorama economico nazionale e globale, che comprendono ad esempio la crescita o decrescita economica, i tassi di interesse, i tassi di cambio e di tasso di inflazione. La *microeconomia* riguarda le tendenze demografiche, lo zeitgeist, la cultura, i valori e le mode. Si parla quindi di elementi che influenzano direttamente il comportamento dell'uomo. I *regolamenti* sono le regole dello Stato che devono essere rispettate in un determinato Paese per l'organizzazione della vita in società, sia come persona fisica che giuridica. La vita dell'impresa è fortemente influenzata da questo ambiente a causa di leggi, interventi e controlli dei poteri pubblici. La *tecnologia* è l'insieme di conoscenze e dei macchinari che determinano lo stato del progresso in termini scientifici. La dinamicità di questi fattori nei singoli contesti determina la stabilità o la turbolenza del macro-ambiente in cui opera l'impresa, cambiando il modo in cui l'impresa deve operare. Ci sono contesti più stabili in cui l'impresa può godere del proprio vantaggio competitivo sostenibile a lungo e contesti più turbolenti che eliminano questa aspettativa di vita a lungo termine.

Esempi di vantaggi competitivi sostenibili che sono stati colpiti dal macroambiente sono molti. PizzaHut, dopo oltre sessant'anni di attività e 18mila ristoranti aperti in cento Paesi, è stato costretto a dichiarare il fallimento il 1 Luglio 2020, a causa della crisi economica indotta dall'emergenza coronavirus che ha reso insostenibili il debito di quasi un miliardo di dollari e l'aumento dei costi di manodopera e materie prime. La variabile del macroambiente in questo caso è la macroeconomia. Quicksilver ha dichiarato fallimento l'11 Settembre 2015, secondo gli analisti non a causa di una perdita di qualità dei prodotti ma all'incapacità dell'azienda di rispondere alle nuove esigenze del mercato popolato da tantissimi brand in grado di offrire attrezzatura per il surf che soddisfa nuovi bisogni anche a costi più contenuti. In questo caso, la variabile del macroambiente che ha colpito questo brand è stata la microeconomia. Altro esempio è il decreto Rilancio del 2020, con cui è stata introdotta l'agevolazione fiscale che consiste in una detrazione del 110% delle spese sostenute dal cittadino per la realizzazione di specifici interventi finalizzati all'efficienza energetica e al consolidamento statico o alla riduzione del rischio sismico degli edifici. Il credito che il cittadino vanta nei confronti dello Stato può essere ceduto, sia a terzi che all'impresa edile stessa tramite uno sconto in fattura al momento dei lavori. Alcune aziende edili si sono impegnate fornendo gratuitamente il proprio intervento, facendosi carico del credito per poi trasferirlo ad enti creditizi in cambio di una somma ridotta di quella in fattura. Ci sono imprese però che non sono riuscite a cedere il credito alle banche, poiché molte hanno deciso di bloccare qualsiasi possibilità di acquisizione del credito. Di conseguenza, a causa di questa politica pubblica,

sono fallite molte aziende edili. È quindi questo il caso della variabile esterna dei regolamenti. Ultimo esempio è BlackBerry, che non ha voluto implementare il sistema operativo Android per concentrarsi sul proprio sistema operativo. Questa scelta è stata fatale, perché Android è stata un'evoluzione tecnologica in termini di sistema operativo senza precedenti, poiché hanno dato vita al settore degli smartphone insieme ad Apple. Nel 2009 BlackBerry era primo per market share, precisamente il 20%, mentre nell'ultimo trimestre del 2016 il market share ammontava a 0.00%. La variabile tecnologia ha messo fine a questo brand.

1.3 *Il vantaggio transitorio negli ambienti turbolenti*

In accordo con Donald Sull (2005), l'ambiente esterno, a prescindere dalla turbolenza, crea minacce più o meno gravi che mettono a repentaglio il vantaggio competitivo sostenibile dell'impresa. Il massimo della gravità corrisponde alle minacce di morte improvvisa del proprio vantaggio competitivo, ovvero eventi non pianificati che possono eroderlo nel brevissimo termine. Oltre a questo aspetto negativo, l'ambiente esterno crea anche delle opportunità, ovvero occasioni per l'impresa di creare nuovi vantaggi competitivi sostenibili. Anche le opportunità possono essere più o meno buone, in rapporto alla qualità del vantaggio competitivo che offrono e alle risorse da investire che richiedono per crearlo. L'opportunità migliore che si può prospettare per un'impresa è un'opportunità d'oro, ovvero la possibilità di sfruttare un nuovo vantaggio competitivo enorme sproporzionato alle poche risorse investite in esso.

La differenza tra un ambiente stabile ed uno turbolento non è la presenza o meno di opportunità e minacce, perché qualsiasi ambiente esterno offre entrambe. La differenza è nella frequenza di questi eventi, che negli ambienti turbolenti è molto più alta. Ciò significa che nelle industrie stabili, siccome l'ambiente esterno offre meno opportunità e minacce, è più semplice poter guardare in profondità nel futuro ed elaborare una strategia per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile che non muoia nel breve-medio termine. Questo però non può accadere nei mercati con una turbolenza esterna maggiore, ovvero in quelli volatili, perché la visibilità sul futuro è fortemente limitata dalle tante variabili diverse in gioco che interagiscono tra loro per creare risultati inaspettati. L'incertezza dei mercati volatili creata da macroeconomia, microeconomia, regolamentazione e tecnologia, metaforicamente la *nebbia sul futuro* (Sull, 2013), è data dal fatto che avverranno molti cambiamenti, ma non si può quali avverranno o come questi interagiranno con altri fattori (Ruelas-Gossi, 2006). Le aziende che operano in mercati volatili affrontano un flusso costante di opportunità e minacce piccole e medie, intervallate da rare occasioni periodiche di creare un valore enorme sproporzionato alle risorse investite o di morire per sempre (Ruelas-Gossi, 2019).

In conclusione, ciò che trasforma il vantaggio competitivo in vantaggio transitorio è l'elevato numero di minacce, a volte anche di morte improvvisa, che un ambiente turbolento crea. Un'impresa che opera in un ambiente di questo tipo deve cambiare approccio non può più focalizzarsi su un solo vantaggio transitorio migliorandolo marginalmente per affrontare le minacce, perché prima o poi questo vantaggio morirà, è nella natura degli ambienti turbolenti. Il focus in un ambiente di questo tipo passa dalle minacce alle opportunità, ovvero nel tentativo di sfruttare più opportunità possibili, basando la propria impresa su un portafoglio di

vantaggi transitori. Anche se individualmente temporanei, questi vantaggi, come portafoglio, possono mantenere le aziende in testa nel lungo periodo (McGrath, 2013). Per ogni vantaggio transitorio poi, l'azienda deve cercare di mantenerlo il più a lungo possibile affrontando e superando le minacce fino al momento della morte definitiva. Molte aziende hanno abbandonato il presupposto che la stabilità negli affari sia la norma, non pensano nemmeno che dovrebbe essere un obiettivo. Invece, lavorano per innescare un cambiamento continuo, evitando una pericolosa rigidità (McGrath, 2013).

La capacità dell'impresa di sfruttare le occasioni d'oro ed evitare le minacce di morte causate dalle quattro fonti di turbolenza definisce la resilienza di un'impresa in un mercato turbolento. La resilienza rappresenta la capacità dell'impresa di resistere e rispondere agli shock delle performance, ovvero alle drastiche variazioni dei principali indici di performance economico-finanziari a causa di eventi esterni che sono isolati nello spazio e nel tempo, hanno una fonte o una causa non conosciuta e sono ad alto impatto (Pearson and Clair, 1998; Shrivastava, 1992; Weick, 1988). Gli shock sono generalmente pianificati e non pianificati. Gli shock pianificati sono quelli che l'impresa prevede perché avviene quando vengono prese decisioni a livello corporate che implicano delle modifiche radicali del business. Al contrario gli shock non pianificati non possono essere previsti perché avvengono tutte le volte che si verificano eventi non pianificati. Quando si parla di shock pianificati, il riferimento alle opportunità è diretto perché si tratta di decisioni corporate dell'impresa per sfruttarle. In riferimento agli shock non pianificati, il collegamento con le minacce è naturale proprio perché l'impresa non può prevederle, può solo cercare di resistere e rispondere. Per creare un portafoglio di vantaggi transitori in un ambiente turbolento ed essere quindi resiliente, l'impresa deve apportare innovazioni principalmente nel modello di business (Ruelas-Gossi, 2007). L'approccio tradizionale che si utilizza infatti in un mercato stabile, ovvero quello di sfruttare le classiche innovazioni di prodotto e di processo, radicali o incrementali, non risulterebbe efficace perché servirebbero a migliorare la propria offerta di valore, che prima o poi morirà a causa della turbolenza dell'ambiente. L'obiettivo è una strategia che è in evoluzione, che si conforma sempre alle opportunità emergenti e alle tendenze (McGrath, 2013).

1.4 Inadeguatezza della strategia tradizionale in ambienti turbolenti

La strategia tradizionale è una tipologia di strategia corporate che consiste nel creare un vantaggio competitivo sostenibile partendo dalle risorse che l'azienda possiede, per questo è una strategia egocentrica (Ruelas-Gossi, 2013). Come parte di questa strategia, le aziende sono incoraggiate a migliorare le loro debolezze, investendo più risorse per compensare ciò che manca loro internamente (Ruelas-Gossi, 2013). In un ambiente non turbolento, la strategia tradizionale è adeguata per due motivi. Il primo è perché essendoci poche minacce, il vantaggio competitivo dell'azienda corre meno il rischio di morire in pochi anni. Di conseguenza, l'azienda può concentrarsi sul suo vantaggio senza preoccuparsi di trovarne altri per evitare di morire con esso. Il secondo è perché, pur volendo, l'impresa farebbe difficoltà a costruire un portafoglio di vantaggi perché l'ambiente, oltre a poche minacce, presenta poche opportunità. In un ambiente turbolento, questa strategia è inadeguata. Questo poiché nessuna singola organizzazione possiede tutte le risorse, le

competenze e le conoscenze, e quindi nessuna di queste è in grado di sviluppare soluzioni innovative per sfruttare la maggior parte delle opportunità che l'ambiente turbolento presenta. In parole povere, la strategia classica è rigida (Ruelas-Gossi, 2013). Un maggiore livello di complessità ambientale richiede invece la ricerca di una continua crescita della flessibilità e dell'agilità (Nobre, 2011; Caridi e Cigolini, 2002), quest'ultima intesa come la capacità di fare aggiustamenti rapidi per rispondere o adattarsi ai cambiamenti, alle opportunità e alle minacce nel suo ambiente (Gligor et al., 2013). Mirghafoori et al. (2017) affermano che l'agilità è emersa come il veicolo competitivo dominante per le organizzazioni che operano in ambienti di business incerti e in continua evoluzione. Infine, dal momento in cui in un ambiente turbolento si presentano tante minacce, c'è più probabilità che non potendo sfruttare le opportunità, si possieda un solo vantaggio transitorio che, per quanto migliorato, può scomparire anche nel brevissimo tempo e con esso l'impresa stessa.

C'è inoltre un secondo problema legato alla natura della strategia tradizionale. Siccome punta a migliorare marginalmente il vantaggio competitivo creato sulla base delle proprie risorse, in molti casi c'è stato un approccio sbagliato per ottenere questo miglioramento (Ruelas-Gossi, 2013). Infatti, per migliorare la propria proposta di valore, molte aziende sono state ossessionate nell'ascoltare i clienti e nel guardare ai concorrenti, cercando di essere marginalmente migliori e offrire prezzi più bassi di loro. La strategia classica ha così diffuso tra le aziende il virus "*sameness*" (Ruelas-Gossi, 2013), tutte le aziende offrono proposte di valore simili e prodotti quasi identici, sia perché hanno ascoltato tutti la stessa cosa dal cliente, sia perché hanno tutte cercato di essere marginalmente migliori e non uniche. Inoltre, siccome molte hanno cercato di proporre prezzi bassi, hanno anche dovuto rendere la propria struttura più efficiente, riducendo soprattutto i costi nell'unica cosa che rende unici, la R&D (Ruelas-Gossi, 2017). Oltretutto, la riduzione di costi, e quindi dei prezzi, ha un limite massimo. Per questo motivo, l'impresa deve cercare di agire direttamente sui ricavi, perché al loro aumento non c'è un limite (Ruelas-Gossi, 2013). L'aumento dei ricavi è dato principalmente da quanto valore riesce a offrire l'impresa al consumatore. Siccome il cliente valuta secondo il miglior rapporto qualità percepita e prezzo, l'impresa deve concentrarsi sull'aumento della qualità erogata e fare in modo che il consumatore se ne accorga. Tutto questo è semplicemente riassunto nella metafora della mosca (il cliente), del ragno (l'impresa) e della ragnatela (attributi della proposta di valore). L'unico modo in cui la mosca si relazionerà al ragno è se l'azienda la intrappola nella sua ragnatela, che più è fitta e composta di fili (attributi), più intrapperà la mosca. Se l'unico attributo è il prezzo, la mosca scapperà facilmente (Ruelas-Gossi, 2013).

2. Strategic Orchestration

2.1 Strategic Orchestration

L'orchestrazione strategica è un approccio strategico che consiste nell'assemblare e gestire una rete di imprese partner per perseguire insieme ad esse le opportunità create dall'ambiente esterno che da sola non riuscirebbe a sfruttare a causa delle proprie lacune di risorse, competenze e conoscenze. Infatti, piuttosto che iniziare con ciò che si controlla per poi cercare i modi per sfruttarlo (strategia resource-driven) come accade nella strategia tradizionale, con l'orchestrazione strategica l'impresa inizia individuando un'opportunità che l'ambiente esterno ha creato (strategia opportunity-driven) per poi perseguirla assemblando e gestendo una rete di partner che colmino le lacune di risorse, capacità e competenze dell'impresa stessa (Ruelas-Gossi, 2010). Questo significa che non c'è più bisogno di migliorare le proprie debolezze, ciò che importa al fine di sfruttare un'opportunità è che ci sia qualcuno nella rete che nelle debolezze altrui trova i propri punti di forza. Ogni elemento della rete opererà al meglio, perché le debolezze sono state orchestrate e tutti offrono i propri punti di forza, unici e funzionali alla rete come "pezzi di Lego" (Ruelas-Gossi, 2013). La strategia dell'impresa non è più egocentrica, ma allocentrica - dal greco allos che significa "altri" - perché impone di cambiare la propria mentalità dall'operare soli all'operare con dei partner, permettendo di cogliere tutta una serie di opportunità che potrebbero essere perseguite solo da una rete piuttosto che da una singola azienda, non importa quanto potente (Ruelas-Gossi, 2010). In questo modo, l'impresa riesce a creare, catturare e sostenere valore economico in maniera dinamica e agile in un ambiente turbolento. Inoltre, non avendo a che fare con un solo business, l'impresa non risulterà tentata dal focalizzarsi solo su di esso, finendo per ossessionarsi nei competitor e nei clienti, abbassando il prezzo e annullando il valore con una proposta uguale a tutte le altre (Ruelas-Gossi, 2013).

È il compito del nodo orchestratore, che inizialmente identifica e sviluppa un'opportunità, di far suonare tutti gli altri nodi al suo ritmo come un direttore di orchestra. Orchestrare significa quindi gestire ogni singolo nodo in maniera coordinata e verso la stessa direzione di tutta la rete. Per farlo, deve trovare un modo per coinvolgere tutti gli altri nodi, cioè gli individui, le unità di business, le aziende o anche i governi che controllano le risorse rilevanti e le rendono disponibili per l'uso per colmare un vuoto nel mercato. Gestendo una o più reti, l'impresa può dare vita a diversi vantaggi transitori contemporaneamente tramite la persecuzione delle opportunità che l'ambiente presenta, lavorando con i partner invece di combatterli. La costruzione di questo portafoglio di vantaggi transitori permette di sopravvivere in contesti turbolenti perché una minaccia di morte di un singolo business non è più un pericolo per la vita stessa dell'impresa, dato che ne possiede molti altri. La strategia di orchestrazione permette così alle aziende di arrivare sul mercato più velocemente, adattarsi alle circostanze mutevoli e ridurre il loro capitale investito (Ruelas-Gossi, 2010). Grazie al fatto di poter dinamicamente modificare la rete per offrire valore, è molto più semplice per l'impresa mettere in atto innovazioni al proprio modello di business per perseguire nuove opportunità. Quella di orchestrazione è quindi una strategia *flessibile*, che permette di conseguenza all'impresa di essere agile. Un'impresa tradizionale verticalmente o orizzontalmente integrata difficilmente riuscirebbe a modificare la propria struttura in modo

da poter innovare il proprio modello di business per sfruttare un'opportunità che si presenta. L'orchestrazione strategica, essendo flessibile, è quindi adatta ai mercati volatili e crea anche gli anticorpi per il virus "sameness" (Ruelas-Gossi, 2010).

Le reti da orchestrare si presentano come un meccanismo efficiente per acquisire nuove conoscenze attraverso i partner, per condividere rischi e incertezze e per affrontare l'innovazione in modo sistematico. Nell'era della digitalizzazione, l'innovazione è un concetto centrale che non risiede più all'interno di un'azienda, ma piuttosto a livello all'esterno attraverso una moltitudine di partnership chiamate ecosistemi di innovazione. Si parla quindi di *business ecosystem*, riferendosi generalmente a un gruppo di imprese che interagiscono e che dipendono l'una dall'altra. Le imprese devono essere più dinamiche perché il rapido sviluppo tecnologico, la digitalizzazione e l'economia circolare stanno creando una maggiore convergenza industriale e una trasformazione industriale su larga scala.

2.2 Da catena a rete di valore

Con l'orchestrazione strategica, cambia la concezione di "creazione di valore", nata nel 1985 con il modello della catena del valore di Michael Porter, in cui sostiene che l'impresa attraverso la sua attività crea un valore che è misurato dalla differenza tra quanto i clienti sono disposti a pagare il prodotto e i costi sopportati per produrlo. La catena del valore identifica le attività e ne valuta il contributo alla creazione del valore, detto *valore aggiunto*, attraverso il margine di profitto. Queste attività sono divise in primarie e di supporto. Le attività primarie sono quelle di produzione e vendita, come la logistica in entrata e in uscita, le attività operative, marketing e vendite e servizi. Le attività di supporto sono quelle che forniscono le basi per la concreta realizzazione di quelle primarie, ovvero approvvigionamento, attività infrastrutturali, gestione risorse umane e R&D. Il valore creato è dato non solo dal fatto che le attività vengono svolte, ma anche dalla capacità di riuscire a collegarle tra loro e a renderle interdipendenti. Il margine di una specifica attività impatta sulle altre, per questo motivo è necessario efficientare il coordinamento tra di esse, e per farlo bisogna rendere efficienti i flussi informativi e i flussi di materiali.



Figura 1: Catena del valore di M. Porter, Fonte: Sciarelli, S. (2017)

È possibile notare come una tale concezione è egocentrica, perché ciò che crea valore sono tutte le attività nella catena che sono svolte dall'impresa stessa. L'orchestrazione strategica impone all'impresa di cambiare mentalità, da egocentrica ad allocentrica. In questo modo, cambia totalmente la creazione di valore, perché quest'ultimo non è più creato solo da un soggetto, ma da una rete. Si passa da "creazione" a "co-creazione", da "catena" a "rete" di valore. Se il modello della catena del valore di M. Porter riassume perfettamente la strategia tradizionale, il modello della cattura del valore (VCM) di M. Ryall rappresenta l'orchestrazione strategica. Questo modello infatti spiega, attraverso la matematica, come viene generato il valore in una rete di partner. La struttura del VCM sostituisce la catena del valore dell'azienda con una *mappa della value network* - in sostanza, una rete sociale produttiva con collegamenti definiti da transazioni reali e potenziali. Prima di descrivere questa mappa, introduciamo gli *agenti della value network*, ovvero i soggetti coinvolti nella produzione del valore direttamente o indirettamente. Questi soggetti sono:



Figura 2: Agenti della Value Network, Fonte: HBR Video (2013) *A Different View of Value Appropriation*. Disponibile da: <https://hbr.org/video/2418547839001/a-different-view-of-value-appropriation>

Per costruire la mappa, inseriamo questi soggetti nella rete del valore intorno ad un cerchio che rappresenta la *value pie*, ovvero la quantità aggregata di valore economico prodotto attraverso le attività congiunte di chi si trova all'interno della *value network*. In generale, il valore dell'intera *value pie* è dato, come per la catena del valore di Porter, dalla differenza tra disponibilità a pagare del cliente e il costo di produzione del bene. La value network si presenterà quindi in questo modo:

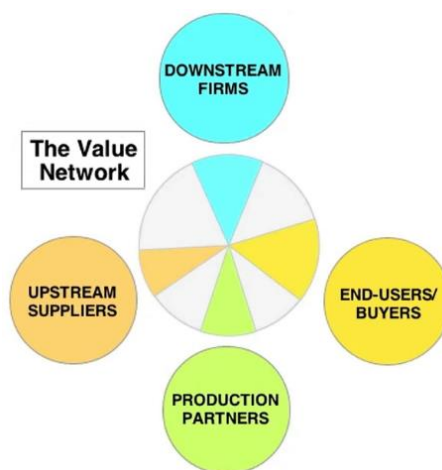


Figura 3: La value network, Fonte: HBR Video (2013) *A Different View of Value Appropriation*. Disponibile da: <https://hbr.org/video/2418547839001/a-different-view-of-value-appropriation>

All'esterno di questa *value network* troviamo la *competitive periphery*, composta da tutti gli agenti esterni alla *value network*. L'intenzione di questi soggetti è quella di voler creare valore economico in una

propria rete con i soggetti della *value network*. La competizione non è sulle vendite, ma è sulle imprese. Ci saranno infatti imprese che sono molto desiderate dagli agenti della periferia competitiva, che offriranno loro una somma di denaro per convincerle ad entrare nella loro *value network*.

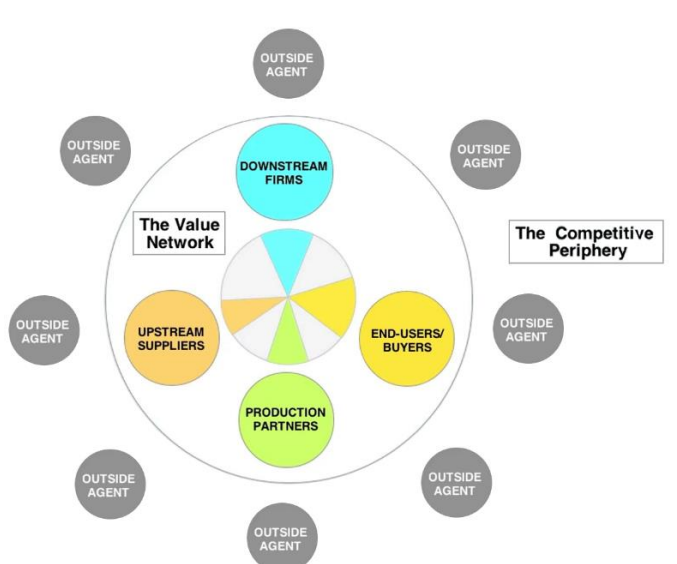


Figura 4: Modello della cattura del valore, Fonte: HBR Video (2013) *A Different View of Value Appropriation*. Disponibile da: <https://hbr.org/video/2418547839001/a-different-view-of-value-appropriation>

Siccome ogni impresa ha delle offerte per entrare in diverse *value network*, di conseguenza ognuna accetterà l'offerta più alta. Se un'altra rete di imprese vuole convincere un'impresa esterna ad entrare, non può offrire *meno* di ciò che gli è già stato offerto, altrimenti rifiuterebbe. Tra il portafoglio di offerte ad entrare nelle reti che ogni impresa possiede, l'offerta più alta rappresenta il *valore minimo* che qualsiasi altra rete deve offrirgli per poterla convincere a cambiare rete. In definitiva, la periferia competitiva rappresenta un elemento fondamentale del Value Capture Model, perché determina il valore minimo della *value pie* per ogni impresa che partecipa alla rete. In particolare, è l'appeal dell'impresa che attira offerte, e più offerte arrivano, più aumenta la probabilità di aumentare il proprio valore minimo richiesto in ogni rete. L'appeal di un'impresa dipende, ad esempio, dai prodotti e i servizi che vende, dalle sue attività produttive, dalla capacità di innovazione e dalla qualità del servizio al cliente. Agli agenti in una rete è garantita una quota di valore commisurata all'intensità della concorrenza per loro stessi.

Tra l'altro, c'è un'altra grande differenza con il modello della catena del valore. Oltre al fatto che la periferia competitiva impone i minimi di ogni impresa nella *value network*, impone anche i massimi per ogni impresa. Infatti, ipotizzando di avere quattro soggetti con quattro minimi diversi:

Soggetto 1: 11%

Soggetto 2: 8%

Soggetto 3: 4%

Soggetto 4: 20%

Allora i valori massimi raggiungibili da ogni soggetto saranno dati dalla formula

$$\text{valore massimo} = 1 - (\text{valore minimo totale degli altri})$$

Soggetto 1: $1 - (0.08 + 0.04 + 0.2) = 0.68 = 68\%$

Soggetto 2: $1 - (0.11 + 0.04 + 0.2) = 0.65 = 65\%$

Soggetto 3: $1 - (0.11 + 0.08 + 0.2) = 0.61 = 61\%$

Soggetto 4: $1 - (0.11 + 0.08 + 0.4) = 0.77 = 77\%$

Come possiamo notare, la somma di tutti i minimi di valore garantiti di tutte le imprese della rete non arriva mai al 100% del valore totale. Ciò significa che rimane una percentuale di valore che non viene assegnata in base al valore minimo garantito. Nell'esempio sopra, la somma di tutti i minimi ammonta a 43%, quindi rimane il 57% di valore a disposizione dei 4 soggetti. Come possiamo notare infatti:

Soggetto 1: $0.11 < x < 0.68 \rightarrow \text{valore catturabile: } 0.68 - 0.11 = 0.57$

Soggetto 2: $0.08 < x < 0.65 \rightarrow \text{valore catturabile: } 0.65 - 0.08 = 0.57$

Soggetto 3: $0.04 < x < 0.61 \rightarrow \text{valore catturabile: } 0.61 - 0.04 = 0.57$

Soggetto 4: $0.2 < x < 0.77 \rightarrow \text{valore catturabile: } 0.77 - 0.2 = 0.57$

La seconda grande differenza con il modello della catena del valore è che, oltre ad essere un modello allocentrico, concepisce due diverse fasi: “creazione” e “cattura” di valore, mentre nel modello di Porter il valore viene solo creato. Il 57% del valore che avanza può essere *catturato* attraverso il meccanismo di “*persuasione*”, ad esempio tramite abilità di contrattazione (es. forza vendita estremamente ben addestrata), potere contrattuale elevato e norme industriali favorevoli. L'organizzazione delle reti e l'organizzazione in reti dove sono presenti sia obiettivi collettivi che individuali è sempre impegnativa. L'orchestrazione strategica delle reti di partner può essere quindi vista come l'insieme di azioni intraprese per avviare e gestire i processi di innovazione al fine di sfruttare le opportunità del mercato, permettendo all'organizzazione focale e ai membri della rete di creare valore (espandere la torta) ed estrarre valore (ottenere una fetta più grande) dalla rete.

2.3 I tipi di orchestrator

In letteratura vengono generalmente distinti tre tipi di orchestrator:

1. *player*
2. *facilitator*
3. *sponsor*

La prima tipologia (player-orchestrator) riguarda gli attori la cui posizione di orchestratore è basata sulle proprie risorse e che mirano a realizzare i loro obiettivi individuali attraverso l'utilizzo della rete. Gli

obiettivi individuali possono essere, per esempio, la sopravvivenza e la capacità di far fronte ai mercati, o il beneficiare di opportunità emergenti. L'obiettivo finale è il benessere finanziario dell'orchestratore. In sintesi, i player-orchestratori sono attori competitivi interessati a migliorare i loro vantaggi competitivi e la loro redditività facendo leva sulle reti che essi coordinano.

La seconda tipologia (facilitator-orchestrator) riguarda gli attori la cui posizione di orchestratore è basata sulla loro forte posizione relazionale e sulle loro connessioni piuttosto che sulle risorse monetarie o sulla proprietà intellettuale. Questi orchestratori si concentrano sull'interesse comune nella sostanza e sulla vitalità della rete piuttosto che sul guadagno finanziario per sé stessi.

La terza tipologia (sponsor-orchestrator) riguarda gli attori la cui posizione di orchestratore è basata sia sulle risorse che su una forte posizione relazionale nelle reti. Essi offrono risorse e connessioni ai membri della rete, ma con l'aspettativa che il loro effort e il loro investimento saranno successivamente ricompensati. Per esempio, uno sponsor-orchestrator può richiedere una quota di adesione o una commissione mentre promuove i benefici per i membri della rete, o può acquisire la proprietà congiunta delle innovazioni generate.

Lo sviluppo delle reti non è necessariamente lineare. A volte l'intera rete può evolvere in qualcosa di nuovo, il che significa che anche l'orchestratore può cambiare nel processo. Tuttavia, in qualsiasi momento il tipo di orchestratore può essere molto rilevante. Le sue caratteristiche (compresi gli attributi come le risorse e la competenza) possono permettere o limitare certe azioni, così come il modo in cui i membri della rete percepiscono queste caratteristiche, e come reagiscono e rispondono agli obiettivi dell'orchestratore.

2.4 Le 3 fasi dell'orchestration

SENSEMAKING	Sources for Discontinuity – Macroeconomics – Microeconomics – Regulations – Technology
CONNECTING	Principles – Asset Light – Sophisticated Nodes – Keep Orchestrating – Transparency
DEPLOYING	Key elements / Characteristics – Platform Business Design-Allocentric – Unique & Enabler Processes – The Paradox of Complexity – Knowledge Legos + Plug & Play

Figura 5: Le tre fasi dell'orchestration,
 Fonte: Ruelas-Gossi, A. (2017)

2.4.1 Fase 1: Sensemaking

L'orchestrazione strategica consiste nell'assemblare e gestire una rete di imprese partner al fine di sfruttare le opportunità presentate dall'ambiente esterno. Possiamo quindi distinguere in maniera netta tre fasi temporali. In primo luogo, l'impresa individua le opportunità create da macroeconomia, microeconomia, regolamentazioni e tecnologia e sceglie quelle da perseguire per ampliare il proprio portafoglio di vantaggi transitori. Questa prima fase è chiamata *sensemaking* (Ruelas-Gossi, 2017), poiché si tratta di cercare di dare senso alla complessità della realtà che circonda l'impresa.

2.4.2 Fase 2: Connecting

In secondo luogo, l'impresa progetta la rete per sfruttare al meglio le opportunità individuate e scelte. In parole povere, ciò significa che deve scegliere i partner con cui lavorare. La scelta dei partner in questa seconda fase, chiamata *connecting*, si basa su quattro diversi principi. Innanzitutto, verranno preferiti i partner

che permettono all'azienda di essere asset-light, minimizzando il suo impegno di risorse. Questo può avvenire soltanto se i partner scelti possiedano le risorse giuste e complementari a quelle dell'azienda (Ruelas-Gossi, 2017). È proprio questo il centro dell'allocentrismo, ognuno offre alla rete i propri punti di forza. Essendo asset light, l'impresa minimizza le perdite se si presenta una minaccia di morte e il vantaggio transitorio muore poiché condivide il rischio con altri soggetti. Le aziende egocentriche devono invece fare enormi investimenti in persone e beni materiali per colmare le proprie lacune e quando il business muore, perdono tutti questi investimenti (Ruelas-Gossi, 2017). Oltre a questo, siccome l'impresa deve puntare a forgiare e mantenere le relazioni strette, deve pretendere un alto livello di trasparenza dai partner che sceglie. Preferibilmente, deve creare nodi sofisticati scegliendo i partner di successo, così da auto-costringersi ad adottare un alto livello di prestazioni (Ruelas-Gossi, 2017). I partner sofisticati pongono sono generalmente difficili da gestire poiché esigono dati e trasparenza, impongono standard elevati e spingono per un miglioramento costante. Infine, deve mantenere la rete dinamica, aumentando costantemente i fili della rete per intrappolare i clienti nel valore (Ruelas-Gossi, 2017). Questo significa che non bisogna dare per scontate le partnership, l'impresa deve sempre rivalutare i suoi benefici e gestirli attivamente alla luce delle circostanze mutevoli. Sostanzialmente, deve sempre orchestrare con il passare del tempo.

2.4.3 Fase 3: Deploying

Come terza e ultima fase di orchestrazione strategica, l'intera rete appena costruita comincia a lavorare per creare valore. Da questo momento, l'impresa passa dalla progettazione alla gestione di ciò che ha creato. In primo luogo, deve fare in modo da garantire il design allocentrico (Ruelas-Gossi, 2017), quindi deve fare in modo permettere ai nodi di essere realmente coinvolti nel business e di poter esprimere al meglio i propri punti di forza. In secondo luogo, l'impresa deve costantemente rafforzare i processi unici, ovvero i punti di forza di un nodo, e orchestrare i processi abilitanti, ovvero quelli in cui non ha sufficiente conoscenza e abilità, nella rete (Ruelas-Gossi, 2017). Nel fare questo, deve assicurarsi di non sovrapporre le conoscenze dei nodi, ma fare in modo che ognuno completi gli altri. Infatti, la conoscenza deve essere vista come "pezzi di lego" che costruiscono il valore (Ruelas-Gossi, 2017). Inoltre, le singole conoscenze devono essere facili da implementare e attivare negli altri nodi; quindi, l'orchestrazione deve assicurare la mobilità della conoscenza, ovvero rendere facile la condivisione della conoscenza distribuita all'interno della rete. Non si può creare un valore significativo e l'output innovativo della rete sarà minimo se la conoscenza specializzata di ogni membro della rete rimane per lo più bloccata all'interno dei suoi confini organizzativi (Ruelas-Gossi, 2017). L'ultimo principio di gestione della rete è il "paradox of complexity" (Ruelas-Gossi, 2017). L'impresa deve fare in modo da rendere la proposta di valore della rete molto semplice per i clienti, ma interiormente complessa per impedire ai rivali di imitare la rete. Per assicurarsi di questo, oltre a facilitare la mobilità della conoscenza all'interno della rete, l'impresa deve limitare la mobilità di quest'ultima verso l'esterno, controllando lo sviluppo della conoscenza dei membri della rete in modo che i partner non facciano trapelare le innovazioni agli attori di reti concorrenti.

3. Research Gap e Research Question

Nel passato sono stati costruiti vantaggi competitivi sostenibili e duraturi nel tempo, mentre nel presente le grandi aziende stanno fallendo più frequentemente. Questo è dovuto principalmente al fatto che le minacce e le opportunità create dall'ambiente esterno all'impresa sono sempre più frequenti, di conseguenza è anche più probabile incontrare opportunità d'oro o minacce di morte improvvisa. In un contesto di questo tipo, molti vantaggi competitivi sostenibili hanno una prospettiva di vita ridotta, tale da poter essere definiti *vantaggi transitori* (McGrath, 2013). La migliore strategia che un'impresa che si trova in un ambiente turbolento può adottare è quella di non focalizzarsi su uno solo, ma di costruirne un portafoglio di questi vantaggi. Questo permette all'impresa di non fallire a causa delle tante minacce che si presentano, a patto che riesca a sfruttare le tante occasioni che insorgono. Per fare ciò, l'impresa deve scegliere un modello di business adatto.

Tendenzialmente, l'approccio tradizionale alla corporate strategy non risulta utile in questo. Infatti, la strategia tradizionale è una tipologia di strategia corporate che consiste nel creare un vantaggio competitivo sostenibile partendo dalle risorse che l'azienda possiede, migliorando le proprie debolezze per compensare ciò che manca loro internamente (Ruelas-Gossi, 2013). Nessuna singola organizzazione possiede tutte le risorse, le competenze e le conoscenze necessarie per ognuna delle tante occasioni che un ambiente turbolento offre e quindi nessuna di queste è in grado di sviluppare soluzioni innovative per sfruttarne anche solo una buona parte. Questo è un impedimento alla costruzione di un portafoglio di vantaggi transitori e quindi alla sopravvivenza in un mercato turbolento.

Il modello di business che secondo una parte della letteratura è adatto alla costruzione di un portafoglio di vantaggi transitori è l'orchestrazione strategica di partner, perché consiste nell'assemblare e gestire una rete di imprese partner per perseguire insieme ad esse le opportunità create dall'ambiente esterno che da sola non riuscirebbe a sfruttare a causa delle proprie lacune di risorse, competenze e conoscenze. Infatti, piuttosto che iniziare con ciò che si controlla per poi cercare i modi per sfruttarlo (strategia resource-driven) come accade nella strategia tradizionale, con l'orchestrazione strategica l'impresa inizia individuando un'opportunità che l'ambiente esterno ha creato (strategia opportunity-driven) per poi perseguirla assemblando e gestendo una rete di partner che colmino le lacune di risorse, capacità e competenze dell'impresa stessa (Ruelas-Gossi, 2010). Questo significa che non c'è più bisogno di migliorare le proprie debolezze, ciò che importa al fine di sfruttare un'opportunità è che ci sia qualcuno nella rete che nelle debolezze altrui trova i propri punti di forza.

Nella letteratura esistono veramente pochi contenuti empirici che mostrano l'efficacia dell'orchestrazione di partner. Tra l'altro tutti quelli che esistono hanno un focus totalmente disallineato con questo elaborato. Infatti, generalmente è stato studiato empiricamente se l'orchestrazione di conoscenze e capacità può essere utile in un determinato settore (Kumar, M. et al, 2022; Eurico Soares de Noronha, Ferraro, D.M. et al, 2022; Tabas, A.M. et al, 2022), nel mercato B2B (Gomes, L.A.V. et al, 2022), per implementare la blockchain nelle catene di approvvigionamento (Gligor, D.M. et al, 2022) o per progettare smart cities (Gupta, A. et al, 2020). Addirittura, esiste un contributo empirico formulato da poco più di 15 anni dell'utilizzo

di orchestration da parte del Manchester United F.C (Shaw, D.R., 2007). Sono stati individuati inoltre criteri per identificare correttamente i partner adeguati nel settore software (Beelen, L. et al, 2022). Tutti questi contenuti empirici però trattano l'orchestrazione strategica come mezzo strategico che aiuta le imprese a fornire una qualità più alta, di ridurre i costi ed il time to market, ma non come business model da utilizzare se si presenta uno shock di una delle quattro variabili del macroambiente per cogliere in maniera dinamica e agile le occasioni che si presentano. Il gap quindi si trova proprio in questo. Per questo motivo, la domanda di ricerca è formulata in questo modo:

“L’approccio allocentrico di orchestrazione di una rete di partner nel business ecosystem ha reso le imprese abbastanza resilienti da resistere e rispondere con successo ad uno shock causato da una delle quattro variabili dell’ambiente esterno?”

Metodologia

La natura della ricerca condotta attraverso questo elaborato è *esplorativa*. Questa scelta è giustificata dal fatto che, sulla base della teoria dell'orchestrazione strategica, si cerca di esplorare i fatti accaduti in una determinata area, nel nostro caso gli anni successivi alla liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni mobili. La strada che verrà intrapresa si riassume in: prendere la teoria dell'orchestrazione strategica e provare ad applicarla a dei fenomeni empirici emergenti. Il risultato della ricerca, quindi la risposta alla domanda di ricerca, viene spiegato dal *fit* che questi fenomeni empirici hanno o non hanno con la teoria dell'orchestrazione strategica. La ricerca verrà condotta attraverso un *approccio deduttivo*, concentrandosi sull'analisi di una letteratura esistente e ampiamente trattata dal punto di vista teorico, cercando di applicarla ad un contesto reale che possa rispecchiare le ipotesi teoriche di funzionamento del modello. I contributi empirici riguardo l'orchestrazione strategica di una rete di partner sono scarsi, per questo motivo una strategia di ricerca di tipo deduttivo che possa sfruttare la solida letteratura alla base dell'orchestrazione strategica appare idonea. Si parte quindi dalla teoria per arrivare ai fatti empirici.

Il *single case study* è il metodo scelto per affrontare la domanda di ricerca, tutti i risultati empirici prodotti proverranno dall'analisi intensiva di un'impresa che ha utilizzato orchestration in un settore in cui si è verificato uno shock di una variabile esterna, andando a verificare se e come ha risposto a quest'ultimo. Il case study serve ad esaminare un fenomeno in un contesto di riferimento senza però entrare a farne parte, ed è inoltre cruciale il fit di questa strategia di ricerca con la natura esplorativa scelta. Infatti, il case study permette di cogliere spunti e insight del fenomeno che viene esplorato perché permette di andare molto a fondo nell'analisi. L'analisi attraverso un case study è adeguata in questo caso perché permette di capire come e perché si verifica qualcosa. Ciò è in accordo con la domanda di ricerca scelta, che mira a identificare se l'orchestrazione strategica ha reso alcune imprese abbastanza resilienti da resistere e rispondere ad uno shock dell'ambiente esterno.

Data collection

A supporto dell'analisi condotta sono stati utilizzati principalmente dati secondari. Sono stati consultati principalmente:

- Statista: Mobile communications in Italy
- AGCOM: Relazioni annuali sull'attività svolta e sui programmi di lavoro (dal 2007 al 2019)
- AGCOM: Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni (dal 2011 al 2019)
- Deloitte: Global Mobile Consumer Survey 2016
- Sito internet Vodafone
- Sito internet WindTre
- Sito internet Iliad
- Sito internet TIM

I risultati ottenuti sono tutti frutto della ricerca, dall'analisi e dall'elaborazione personale di dati provenienti da queste fonti secondarie attraverso Excel.

Research setting

Il settore delle telecomunicazioni fa parte del regime Shumpeter Mark II, in accordo con Malerba-Orsenigo (1997), in cui le attività innovative si concentrano nelle grandi imprese, c'è stabilità nella gerarchia degli innovatori e il tasso di entrata di imprese innovatrici è basso. Inoltre, le barriere all'entrata sono molto alte, dovute agli investimenti necessari ad entrare nel settore. Questa descrizione combacia perfettamente con il settore delle telecomunicazioni, che nella maggior parte dei Paesi è stato caratterizzato da un regime di monopolio a causa degli elevati investimenti necessari per creare la rete di infrastrutture. I pochi soggetti con la possibilità di entrare in questo settore erano scoraggiati dal fatto che almeno nella fase iniziale non avrebbero avuto un numero di utenti tale da avere dei ritorni positivi. Questa situazione di stabilità cominciò a mutare alla metà degli anni Ottanta, momento in cui si verificò un'importante discontinuità nei regolamenti: fu avviato il processo di liberalizzazione. Inizialmente furono coinvolti soltanto i terminali, successivamente l'installazione e l'esercizio delle infrastrutture ed infine ha coinvolto la fornitura dei servizi di telefonia vocale nel 1998, quasi un ventennio dopo. Questo perché anche se altri player erano autorizzati ad entrare nel settore, non ne avevano la possibilità per gli ingenti investimenti.

Size of the global MVNO market from 2012 to 2022 (in billion U.S. dollars)

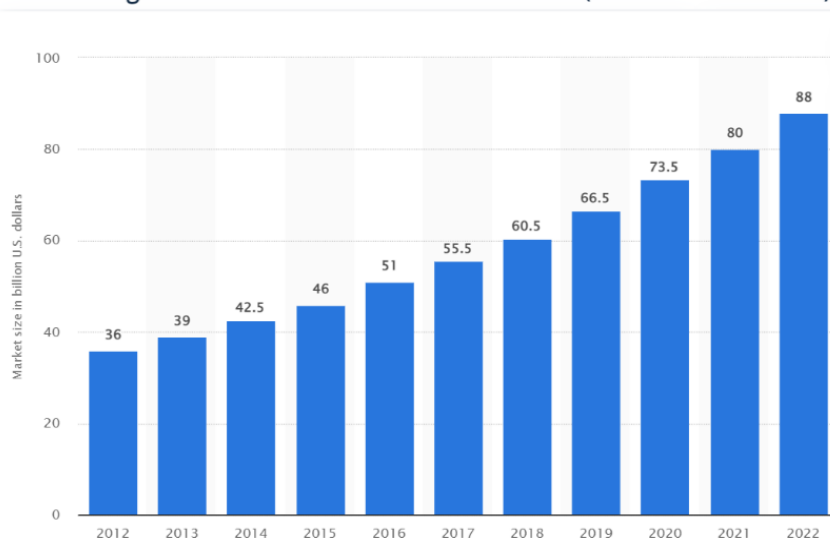


Figura 6: Dimensione globale del mercato MNVO dal 2012 al 2022, Fonte: Statista

L'evento che ha veramente permesso l'entrata di altri player è da ritrovarsi solamente due anni dopo lo studio empirico di Malerba-Orsenigo, nel 1999, quando nacque Virgin Mobile, il primo operatore virtuale MVNO (*Mobile Virtual Network Operator*) in Europa, precisamente nel Regno Unito, ovvero una compagnia di telecomunicazioni che fornisce servizi di telefonia mobile senza disporre di licenze per lo spettro radio e senza avere necessariamente tutte le infrastrutture di rete, poiché impiega parte dell'infrastruttura di un MNO (*Mobile Network Operator*), vale a dire di un operatore reale di rete mobile che possiede le infrastrutture. A

solo un anno dal lancio, questa nuova compagnia contava già 500.000 clienti mentre nel giugno del 2001 ne contava un milione. Ad oggi, a vent'anni di distanza dalla nascita del primo MVNO, gli operatori virtuali giocano un ruolo molto importante nel mercato. Nel 2012, il fatturato di tutti gli MVNO ammontava a 36 miliardi di dollari, nel 2022 ammonta a 88 miliardi di dollari, con un aumento del 144% in soli 10 anni. Gli operatori tradizionali (MNO) ritenevano che l'eventuale introduzione degli operatori virtuali avrebbe portato un pregiudizio alla redditività di rete dell'operatore tradizionale a causa dell'aumento esponenziale della competitività che sarebbe stata creata.

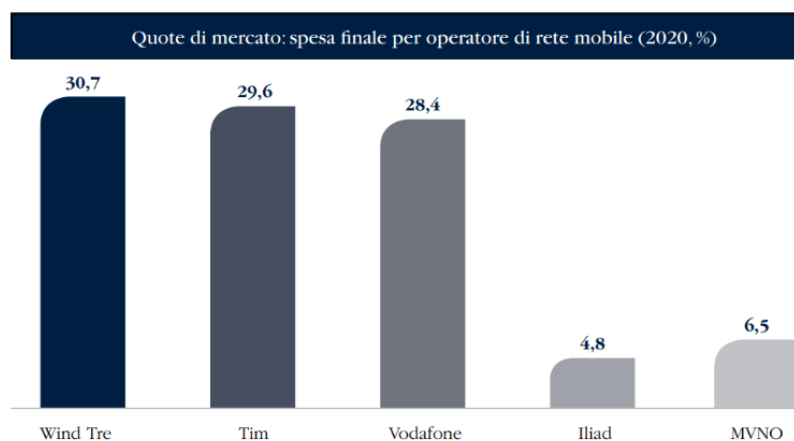


Figura 7: Quota di mercato per operatore, Fonte: Report sull'attività svolta e sui programmi di lavoro 2020 (AGCOM)

Come possiamo vedere dalla *Relazione annuale 2021* redatta da AGCOM, ad oggi la situazione non ha disatteso le aspettative, dato che gli MVNO detengono il 6,5% del market share totale, addirittura più di Iliad, che è uno dei quattro MNO in Italia insieme a Tim, Vodafone e WindTre. Il primo MVNO in Italia è stato CoopVoce nel 2007, da quel momento in poi sono nate altre 49 MVNO, di cui 25 attualmente attive.

Risultati

La liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni ha creato e la nascita di operatori MVNO ha creato una dinamica netta negli ultimi anni nel mercato delle telecomunicazioni. Più precisamente, i consumatori sono sempre più sensibili al prezzo della propria offerta. Attraverso un'intervista condotta da Deloitte nel 2016 su 2000 persone tra i 18 e i 75 anni, si è scoperto come gli italiani non siano soddisfatti del proprio gestore telefonico a causa di:

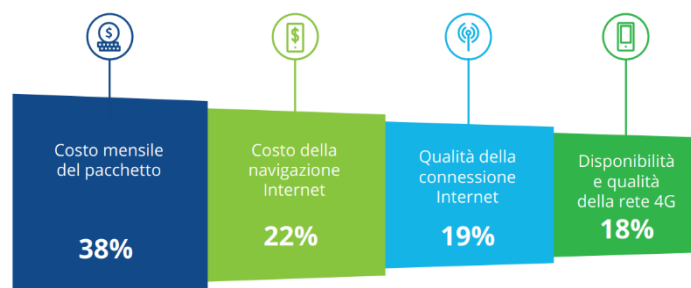


Figura 8: Motivazioni del cambio di operatore, Fonte: Deloitte Global Mobile Consumer Survey (2016)

Sostanzialmente, 3 persone su 5 cambiano operatore a causa del prezzo, mentre solo 2 su 5 lo fanno a causa della qualità del servizio offerto. In questo settore, il prezzo è una variabile molto importante per il consumatore. In un mercato monopolistico come quello degli anni '80, gli operatori MNO potevano permettersi di mantenere prezzi alti obbligando il consumatore a pagare quella cifra.

Consultando la Relazione Annuale AGCOM del 2007, prima della nascita del primo MVNO (PosteMobile), anch'esso nel 2007, la situazione nel mercato delle telecomunicazioni era la seguente:

	Quote di mercato (2006)				Fatturato per linea (2006)	
	% fatturato	fatturato (miliardi)	% linee attive	linee attive (milioni)	annuale	mensile
TIM	41,1	6,17 €	40,4	32,48	189,96 €	15,83 €
Vodafone	36,8	5,52 €	32,6	26,21	210,61 €	17,55 €
Wind	15,1	2,27 €	18,3	14,71	154,32 €	12,86 €
H3G	7,0	1,05 €	8,8	7,08	148,31 €	12,36 €
	100,0	15,00 €	100,0	80,40		

Figura 9: Quote di mercato e fatturato per linea (2006) Fonte: Elaborazione personale

Nel mercato erano presenti solo 4 player MNO, quindi che possedevano le proprie infrastrutture: TIM, Vodafone; Wind e H3G. TIM era il player principale per fatturato, seguito da Vodafone. Wind e H3G insieme non arrivavano al fatturato di Vodafone e Tim. Per quanto riguarda il numero di linee attive, si hanno quasi le stesse quote di mercato. Attraverso un'elaborazione personale, si può notare come il fatturato mensile derivante da una linea più alto appartiene a Vodafone, con ben €17,55 per linea, seguita da TIM con €15,83 per linea (-9.8%), da Wind con €12,86 per linea (-26.72%) ed infine da H3G con €12,36 per linea (-29.57%). Questo delinea perfettamente il posizionamento di mercato di questi quattro operatori: Wind e H3G erano in diretta competizione per i clienti che erano molto sensibili a prezzi più bassi. Vodafone ha invece come proprio target di riferimento i clienti che preferiscono spendere di più per un servizio qualitativamente migliore. Infine, TIM seguiva un posizionamento nel mercato con prezzi nella media e una sensibilità sia verso il prezzo che

verso la qualità del servizio. Ad oggi, grazie alla nascita degli operatori MVNO i consumatori possono rivolgersi a più di 50 compagnie diverse, ognuna con pacchetti offerti più corposi e prezzi più bassi. Questo ha causato un rapido declino della spesa annuale nel settore delle telecomunicazioni. Come possiamo notare, la perdita maggiore si ha nel segmento dei clienti privati, passati da €13,69 miliardi a €8,19 miliardi in 8 anni, un declino di poco più del 40%.

Mobile telecommunication network expenditure in Italy from 2012 to 2020, by customer type (in billions euros)

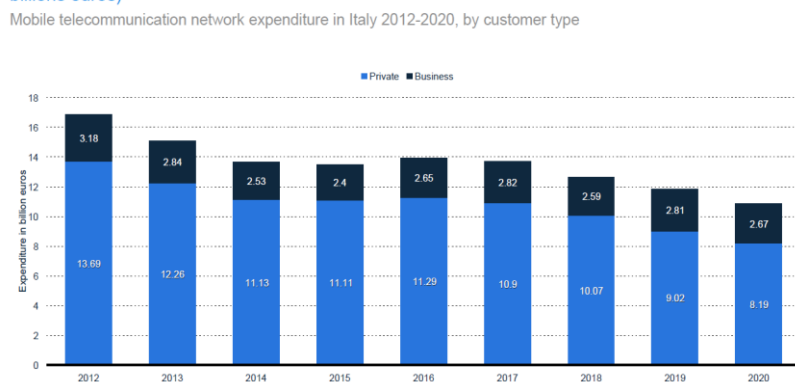


Figura 10: Spesa in telecomunicazioni mobili 2010-2022 in Italia, Fonte: Statista

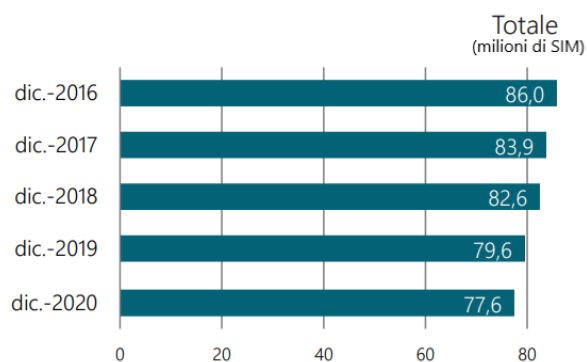


Figura 11: Numero totale di SIM in Italia 2016-2020, Fonte: Osservatorio delle Comunicazioni AGCOM (2021)

Oltre al fatto che il 60% dei consumatori cambia cliente per cause legate al prezzo sempre più in declino grazie agli MVNO, un altro fattore è il numero di SIM che decresce di anno in anno. Come dimostrato nell'Osservatorio delle Comunicazioni AGCOM n.1/2021, tra il 2016 e il 2020 c'è stato un costante calo del numero di SIM legate alle persone e non ai dispositivi IOT, addirittura passato da 86 milioni a 77,6 milioni, con un calo del 9,76% di SIM. Sicuramente gli MVNO contribuiscono al fatturato degli MNO affittando le loro infrastrutture, ma la strategia di prezzi bassi offerta ha minacciato il market share degli MNO, cambiando totalmente la struttura del mercato e le abitudini dei consumatori. Quella che l'ambiente esterno ha presentato come minaccia causata da uno shock nella variabile regolamenti, è stata presa da Vodafone come opportunità.

Da un'elaborazione personale fatta consultando le offerte di ogni operatore MNO sulle pagine internet ufficiali, il risultato è stato:

VODAFONE					
n	offerta	p	5g	gb	special
1	Infinito Black Edition	59,99	si	300	no
2	Infinito	24,99	si	300	no
3	Red Max	19,99	si	100	no
4	Red Pro	14,99	si	50	no
5	Shake it Easy	14,99	si	100	si
6	Vodafone Facile	12,99	no	4	si
7	Shake it Fun	11,99	si	50	si
8	Family+	9,99	si	300	si
9	Shake Remix Unlimited Junior	9,99	no	20	si
		19,99	0,78	136,00	0,56

WINDTRE					
n	offerta	p	5g	gb	special
1	Di Più Unlimited 5g	29,99	si	300	no
2	Di Più Full 5g	14,99	si	100	no
3	Young+ 5g	14,99	si	150	si
4	Di Più Lite 5g	12,99	si	50	no
5	Young 5g	11,99	si	80	si
6	Junior Crew	9,99	no	120	si
7	Silver60	9,99	no	10	si
8	Junior+	9,99	no	100	si
9	Junior	6,99	no	60	si
		13,55	0,56	107,78	0,67

TIM					
n	offerta	p	5g	gb	special
1	Supergiga 200	19,99	si	200	no
2	Executive Mobile	15,99	no	50	no
3	Supergiga 100	13,99	no	100	no
4	Tim 60+	12,99	no	6	si
5	Tim Young	11,99	si	50	si
6	Supergiga 40	9,99	no	40	no
7	TIM Premium Famiglia	9,99	si	300	si
8	Tim Junior	7,99	no	10	si
		12,99	0,33	94,50	0,44

ILIAD					
n	offerta	p	5g	gb	special
1	Giga 120	9,99	si	120	no
2	Giga 80	7,99	no	80	no
		8,99	0,50	100,00	0,00

*	p	5g	gb	special
1	Vodafone	Vodafone	Vodafone	WindTre
2	WindTre	WindTre	WindTre	Vodafone
3	TIM	Ilad	Ilad	TIM
4	Ilad	TIM	TIM	Ilad

	VODAFONE	p	5g	gb	special
Versus WINDTRE	32,24%	28,57%	20,75%	20,00%	
Versus TIM	35%	57%	31%	20%	
Versus ILIAD	55%	36%	26%	-	

Figura 12: set di offerte degli MNO, Fonte: elaborazione personale

Per ogni operatore, è stato calcolato il prezzo medio e la quantità media di gigabyte delle offerte, la percentuale di offerte con il 5g e la percentuale di offerte dedicate esclusivamente ad uno specifico target di clienti. Vodafone è risultata l'operatore che ha un prezzo medio più alto rispetto a tutti gli altri, una quantità di gigabyte offerti più alta, una percentuale di offerte con 5g incluso più alta. Inoltre, è seconda solo a WindTre per quanto riguarda la personalizzazione delle offerte a degli specifici target di clienti. Se prendessimo come riferimento solo questo studio, probabilmente Vodafone si presenterebbe in maniera non adeguata nel mercato, perché attualmente 6 persone su 10 guardano il prezzo dell'offerta e probabilmente in futuro saranno anche di più. Da qui nasce la strategia di orchestrazione dei partner MVNO di Vodafone.

Questi ed altri articoli rappresentano il simbolo della strategia messa in atto da Vodafone in questi ultimi anni.

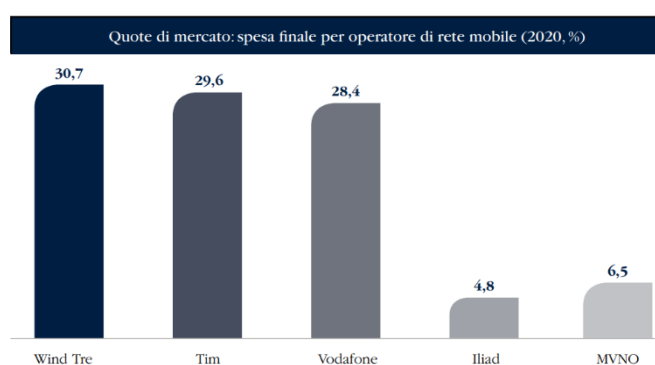


Figura 13: Quota di mercato per operatore, Fonte: Report sull'attività svolta e sui programmi di lavoro 2020 (AGCOM)

Come possiamo vedere, Vodafone detiene il 28,4% del market share con un prezzo medio delle proprie offerte molto più alto degli altri tre MNO ed estremamente più alto degli operatori virtuali.

Vodafone innanzitutto ha messo in atto due differenti strategie:

1. Costante investimento nel brand

Vodafone ha rinunciato alla strategia tradizionale, evitando di migliorare marginalmente il vantaggio competitivo creato sulla base delle proprie risorse ascoltando con ossessione i 6 clienti su 10 che preferiscono il prezzo alla qualità in questo mercato finendo per cercare offrire prezzi più bassi dei competitor. In questo modo, ha evitato di essere uguale agli altri. Secondo il Global Mobile Consumer Survey condotto da Deloitte nel 2016, Vodafone, prima in Italia per indice di gradimento con il 32% di clienti disposti consigliarla, seguita da Wind (30%), TIM (26%) e 3 (24%). Vodafone può vantare anche un elevato tasso di fidelizzazione: il 41% dei clienti dichiara di essere talmente "affezionato" all'operatore da non averlo mai cambiato. Per TIM, caposaldo della telefonia in Italia, il tasso di fidelizzazione risulta pari al 35%.

Vodafone ha innanzitutto creato una piattaforma, più che un'offerta di minuti, SMS e gigabyte. Infatti, i principali servizi offerti da Vodafone sono:

- *Vodafone Entertainment*: inclusione di un anno di GameNow, Netflix, TIDAL ed Infinity
- *Vodafone Club*: sconti esclusivi per Amazon, YOOX, Carrefour, Booking e Q8
- *Vodafone Happy Cashback*: servizio di accumulazione di crediti con i quali si possono richiedere gratuitamente ricariche e sconti in fattura

- *Vodafone Happy Friday*: tutti i venerdì vengono offerte promozioni esclusive su misura di ogni cliente
- *Vodafone Pass*: gigabyte illimitate sulle principali app social, musica, mappe o meeting
- *Vodafone Home Expert*: servizio di assistenza per gestire e ottimizzare i dispositivi in casa
- *Vodafone Smart Change*: programma di permutazione di uno smartphone usato per ottenerne uno nuovo scontato
- *Vodafone Power Smartphone*: servizio di comunicazione avanzata che permette di videochiamare senza consumare gigabyte e di arricchire i messaggi condividendo immagini, video e altri contenuti durante le chiamate
- *Digital and Private security*: servizio di antivirus e di filtro di contenuti per bambini

In questo modo, Vodafone è riuscita a creare una rete di valore molto fitta per intrappolare quei clienti interessati ad un servizio di qualità e completo. Inoltre, è riuscita ad evitare di abbassare il prezzo delle offerte come hanno fatto tutti gli altri operatori, seguendo il trend cominciato con l'entrata nel mercato degli operatori MVNO. Inevitabilmente, questi operatori hanno convinto alcuni clienti Vodafone a cambiare per un prezzo più basso. Una conferma di questa strategia di prezzo alto e qualità alta la troviamo in Statista Global Consumer Survey – Brand Report, secondo cui i consumatori con un reddito elevato rappresentano il 39% dei clienti Vodafone, il 36% a medio reddito e il 26% a basso reddito, sostanzialmente 3 clienti Vodafone su 4 hanno un reddito medio alto. Infatti, una vita onesta e rispettabile è risultata relativamente importante per i clienti Vodafone. Questi ultimi tendono a pubblicare foto e video online più della media degli utenti online e hanno un maggior interesse in viaggi e musica rispetto alla media del settore, il 22% dichiara che l'accesso alla più recente tecnologia di rete cellulare (5G) è importante per loro, il 58% dichiara che è importante avere accesso a Internet in mobilità in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.

Inoltre, Vodafone investe in innovazione da anni, soprattutto nel miglioramento delle proprie infrastrutture. Ad esempio, nel 2018 ha presentato a Milano la Giga Network 4.5G, ovvero la generazione di rete che anticipò il 5G, e superò la soglia di 1 Gigabit al secondo (*La Repubblica*, 2018) ed offrendo una rete molto più stabile e veloce degli altri MNO. Questo esempio di investimento esprime l'attitudine innovativa dell'operatore, che punta anno dopo anno ad offrire un servizio completo e qualitativamente eccellente.

2. Orchestrazione degli operatori MVNO

Migliorando costantemente la qualità della propria offerta senza abbassare il prezzo, Vodafone ha potuto mantenere una quota di mercato altissima (28,4%, più di un cliente su 4) mantenendo un prezzo medio molto alto (€19,99, più alto del 35% di TIM, 47,58% di WindTre e 55% di Iliad). Possiamo poi notare come, dal 2006, il fatturato medio per cliente ammontava a €17,55, quindi non solo nel corso degli anni non ha abbassato il prezzo per reagire all'entrata di operatori MVNO e alla tendenza sempre maggiore a preferire

offerte low cost, ma addirittura ha alzato il proprio prezzo. Lo shock creato dalla liberalizzazione del mercato ha creato una minaccia, ovvero quella della sensibilizzazione estrema al prezzo delle offerte a causa dell'entrata di nuovi player. L'opportunità che ha colto Vodafone è stata quella di mantenere alto il proprio prezzo e consolidare la propria brand identity e brand image, conquistando i 4 consumatori su 10 che preferiscono la qualità, ma non si è accontentata solo di questo. Per essere coerenti con la propria strategia, ha dovuto abbandonare l'idea di poter attaccare direttamente il settore low cost, ma non per questo ha rinunciato a qualsiasi tipo di introito che derivi da esso. Per sfruttare in maniera indiretta la spesa di 6 consumatori su 10 che preferiscono un prezzo basso, Vodafone con il tempo è diventata la compagnia con più partnership con MVNO, affittando le proprie reti e partecipando indirettamente a questo mercato. Attualmente, infatti, sono 19 le compagnie telefoniche virtuali attive nel settore, di cui 12 lavorano sulle infrastrutture Vodafone (il 63% delle compagnie).

Operatore	Rete di appoggio	Tipo	Avvio commerciale
1Mobile	Vodafone	ESP MVNO	2007
Daily Telecom Mobile	Vodafone	ESP MVNO	2008
Noitel	Vodafone	ESP MVNO	2012
NTmobile	Vodafone	ESP MVNO	2016
Rabona Mobile	Vodafone	ESP MVNO	2017
Optima Mobile	Vodafone	ESP MVNO	2017
ho.	Vodafone	ESP MVNO	2018
Withu Mobile	Vodafone	ESP MVNO	2019
Feder Mobile	Vodafone	ESP MVNO	2021
PosteMobile	Vodafone	Full MVNO	2007
Lycamobile	Vodafone	Full MVNO	2009
Digi Mobil Italia	Vodafone	Full MVNO	2010
Green Mobile	Wind Tre	ESP MVNO	2011
Very Mobile	Wind Tre	ESP MVNO	2020
spusu	Wind Tre	Full MVNO	2020
Fastweb	TIM - WindTre	Full MVNO	2008
Tiscali Mobile	TIM	ESP MVNO	2009
CoopVoce	TIM	Full MVNO	2007
Kena Mobile	TIM	Full MVNO	2017

Figura 14: Elenco MVNO, Fonte: Elaborazione personale

In questo modo, Vodafone aumenta il fatturato senza danneggiare la propria brand identity, potendo sostenere una struttura di costi che permetta di offrire un servizio qualitativamente elevato. Come si può notare, di 12 compagnie MVNO sotto rete Vodafone, 9 sono ESP MVNO e soltanto 3 sono Full MVNO. Questo permette a Vodafone di avere un ottimo controllo dei propri partner, essendone il responsabile dell'erogazione delle SIM e quindi, in caso di rottura della partnership, l'ESP MVNO è obbligato a sostituire tutte le SIM attuali sul mercato con quelle del nuovo operatore con cui è diventato partner. Tendenzialmente, gli operatori virtuali tendono a evitare questa procedura, a meno di una rilevanza strategica non indifferente, come avvenuto con PosteMobile.

Un primo fattore molto importante che evidenzia l'interesse di Vodafone negli MVNO si è verificato nel 2018, anno in cui ha dato il via ad ho.mobile, ovvero un operatore virtuale di sua proprietà. (Ottalina, *Telefonia mobile*, nasce ho. È l'operatore virtuale low cost di Vodafone: 30 GB a 6,99 al mese, *Corriere della*

Sera, 2018). In questo modo, ha potuto attaccare personalmente il segmento low cost senza però avere conseguenze sul proprio valore del brand Vodafone. I due brand sono talmente indipendenti che quando il 4 gennaio 2021 sono stati venduti i dati di molti utenti ho.mobile sul dark web (Rapetto, Ho.mobile, falla nella sicurezza e furto di dati: la Befana ha portato carbone, *Il Fatto Quotidiano*, 2021), non ci sono state evidenze di ripercussioni sul brand principale Vodafone.

Vodafone ha deciso di ampliare la propria offerta lanciando un nuovo operatore di telefonia mobile che offre servizi a prezzi competitivi. Ho Mobile rappresenta una scelta di diversificazione strategica di tipo correlato ed è un MVNO a tutti gli effetti ma, essendo controllata al 100% da Vodafone, è spesso definita come operatore “semi-virtuale”. Vodafone ha deciso, infatti, di apportare modifiche incrementali e sfruttare a pieno il potenziale di tecnologie dominanti presenti in azienda, introducendo un nuovo servizio al fine di rivolgersi ad una categoria di clienti precedentemente non era attirata da quello esistente.

Vodafone ha quindi scelto di non perseguire un *vantaggio competitivo*, adottando un approccio sbagliato per ottenere un miglioramento di quest’ultimo (Ruelas-Gossi, 2013), che consiste nell’ossessione nell’ascoltare i clienti e nel guardare ai concorrenti, cercando di essere marginalmente migliori e offrire prezzi più bassi di loro. Questo avrebbe portato ad una proposta di valore a tutte quelle delle altre compagnie. (Ruelas-Gossi, 2013) data dal fatto di aver cercato di essere marginalmente migliore e non unica. Come abbiamo già detto, la riduzione di costi, e quindi dei prezzi, ha un limite massimo. Per questo motivo, Vodafone ha agito direttamente sui ricavi perché al loro aumento non c’è un limite (Ruelas-Gossi, 2013), aumentando la qualità, la completezza e il prezzo dell’offerta. Vodafone ha infatti scelto di non perseguire come gli altri operatori un possibile vantaggio competitivo, ha scelto di perseguire un vantaggio transitorio. Infatti, Vodafone ha capito che appiattare la propria offerta ed abbassando il proprio prezzo avrebbe perseguito un vantaggio competitivo che in futuro sarebbe scomparso, sia per possibili shock dell’ambiente esterno, sia per il fatto che gli MVNO hanno una probabilità maggiore di essere più efficienti e vincenti nel settore low cost. Accettando il fatto che il vantaggio dato da una leadership di costo sia transitorio, ha inizialmente operato in questo settore indirettamente, affittando le proprie infrastrutture agli MVNO, e successivamente ha creato un operatore nuovo, Ho Mobile, per operare nel settore senza avere conseguenze sulla propria strategia principale del marchio Vodafone. In questo modo, in caso di ulteriori shock futuri o di appiattimento dell’offerta di Ho Mobile, Vodafone non ne risentirà.

Un secondo fattore molto importante che evidenzia l’interesse di Vodafone negli MVNO si è verificato nel 2021 è riuscita a tornare in partnership con Poste Mobile (Bennewitz, Vodafone batte la concorrenza e si aggiudica i servizi di Poste Mobile, *La Repubblica*, 2020), l’MVNO facente parte del gruppo PosteItaliane. Infatti, questo MVNO fu lanciato il 26 novembre 2007 proprio su rete Vodafone come operatore ESP (Enhanced Service Provider), la forma più comune ed economica di partnership, in quanto l’operatore virtuale prende in affitto le infrastrutture ma per la stampa delle SIM si appoggia all’operatore madre, di cui mantiene anche il prefisso. In pratica, si occupa solo di formulare le offerte, pubblicizzarle, fatturare e fornire assistenza. È una forma di partnership che legò in maniera forte Vodafone e Poste Mobile, dato anche dal fatto che se

l'operatore virtuale avesse voluto scegliere di cambiare partner, avrebbe dovuto ritirare tutte le SIM dei propri clienti e consegnarne una nuova. Questa scelta non fu casuale, perché Vodafone si è voluta affermare sin da subito nel settore low cost tramite partnership con MVNO per potersi concentrare nel servire clienti disposti a pagare di più i servizi di telefonia mobile, offrendo alta qualità e migliorando l'immagine del proprio brand.

Il 16 luglio 2014 Poste Mobile passò su rete Wind. L'operazione portò al cambio di rete oltre 3 milioni di utenti ed ebbe un'importanza strategica notevole per Poste Mobile, poiché gli consentì di diventare un vero e proprio operatore Full MVNO (Full Mobile Virtual Network Operator), ovvero colui che emette, convalida le SIM e gestisce completamente il proprio servizio. In questo modo Poste Mobile potrebbe attivare servizi

ulteriori rispetto a quelli già in essere e, soprattutto, praticare tariffe più concorrenziali di quelle in vigore.

Il 24 giugno 2021 Poste Mobile tornò ad operare su rete Vodafone. Questo evidenzia la volontà e la fiducia nella strategia di orchestrazione di partner MVNO, tornando a stringere un rapporto con l'operatore virtuale con il market share più alto. C'è da sottolineare che Vodafone affitta le proprie infrastrutture a più della metà degli operatori, con più del 50% del market share.

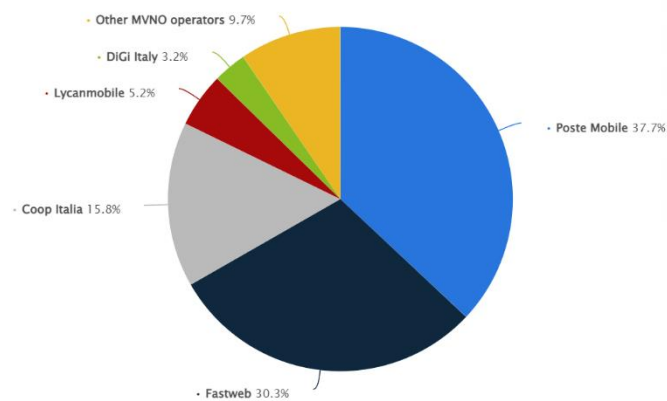


Figura 15: Market Share MVNO, Fonte: Statista

La rete di valore creata da Vodafone è quindi la seguente. Ad oggi, 12 MVNO su 19 operano su rete Vodafone, portando introiti derivanti dall'affitto delle sue infrastrutture. La periferia competitiva è composta dagli altri 7 operatori virtuali che non sono partner Vodafone, mentre la rete di valore di Vodafone è composta dai propri partner MVNO e dai propri clienti. Sappiamo che la periferia competitiva rappresenta un elemento fondamentale del Value Capture Model, perché determina il valore minimo della *value pie* per ogni impresa che partecipa alla rete.

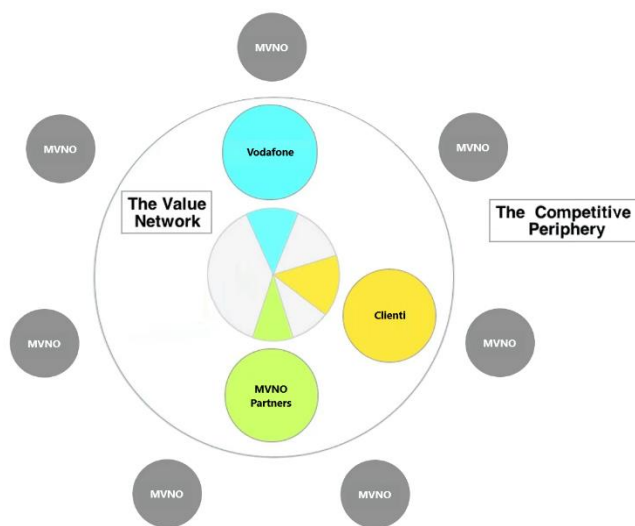


Figura 16: Value Network, Fonte: elaborazione personale

In questo caso, Vodafone è un'impresa che per gli operatori virtuali ha molto appeal. Questo accade perché la dinamica per cui un cliente sceglie un MVNO rispetto ad un MNO è sicuramente il prezzo, ma nella scelta di un particolare MVNO una caratteristica fondamentale è l'operatore su cui si appoggia. Se il cliente finale si trova a dover scegliere tra due offerte di due MVNO che hanno pari prezzo, uno lavora su rete WindTre ed uno su rete Vodafone, è probabile che scelga quello su rete Vodafone grazie alla reputazione di qualità di quest'ultima. Se le infrastrutture Vodafone funzionano e hanno qualità, di riflesso la avranno anche su chi non le possiede ma ci lavora affittandole. Nella gestione del traffico globale di dati sulle proprie

infrastrutture, è normale che un MNO dia priorità e quindi maggior velocità e qualità alle richieste fatte da clienti propri, mettendo in coda quelle dell'operatore virtuale. Questo discorso però funziona per tutti gli MVNO, a prescindere dal gestore. In sostanza, la scelta dell'operatore di appoggio è fondamentale anche se quest'ultimo non fornisce la massima potenza delle proprie infrastrutture, quindi la brand image di Vodafone è un elemento di appeal per gli operatori virtuali. Ciò significa che il valore minimo ottenibile nella value pie di Vodafone è già molto grande, perché le offerte che gli vengono fatte dagli MVNO sono diverse. Non è quindi un caso che 12 MVNO su 19 lavorino su rete Vodafone. È una situazione win-win, in cui Vodafone aumenta il fatturato senza abbassare il proprio prezzo ed evita la minaccia della crescente preferenza verso il low-cost, mentre gli operatori virtuali si presentano sul mercato forti di lavorare sulle migliori infrastrutture, garantendo anche un discreto livello di qualità a prezzi molto bassi.

Sono state analizzate 14 “relazioni annuali sull'attività svolta e sui programmi di lavoro” di AGCOM, dal 2007 al 2020, e 9 documenti “Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni” dal 2011 al 2019 sempre svolti da AGCOM. Sono stati ricavati i seguenti dati: % market share, fatturato totale da servizi voce + internet (miliardi), % SIM attive, SIM attive totali. Sono stati calcolati il fatturato annuo da servizi voce + internet di ogni operatore mobile, le SIM attive ogni anno per ogni operatore ed il fatturato mensile da ogni SIM. Questo calcolo è stato fatto per ogni anno, prendendo come riferimento il mese di Dicembre (quindi la fine dell'anno stesso).

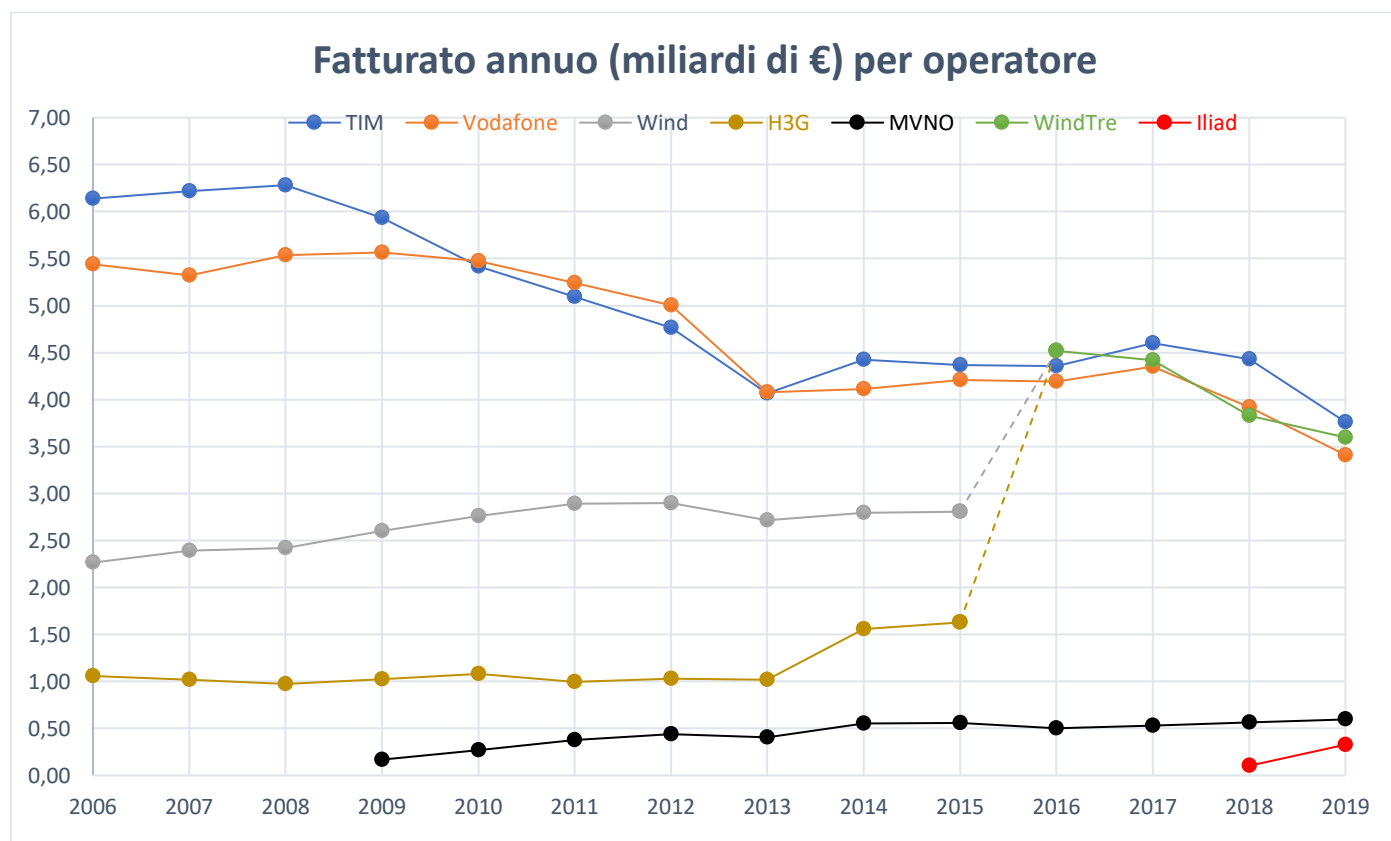


Figura 17: Fatturato annuo per operatore. Fonte: elaborazione personale

Andando ad analizzare il fatturato annuo in miliardi di ogni operatore, notiamo subito come ci siano due trend differenti: riduzione del fatturato costante e nessuna riduzione del fatturato.

Possiamo subito notare come il trend riduzione del fatturato costante questo trend ha avuto impatto su: TIM, Vodafone, WindTre. Sostanzialmente, TIM e Vodafone hanno avuto un impatto importante sul proprio fatturato nell'arco di 13 anni. Nello specifico, TIM è passata dal fatturare €6.14 miliardi da servizi voce + internet nel 2006 a €3.76 miliardi nel 2019, una riduzione del 38.76%. Vodafone nel 2006 fatturava €5.44 miliardi, contro €3.41 miliardi nel 2019, una riduzione del 37.31%. WindTre è passata dal fatturare €4.52 miliardi l'anno in cui è nata dalla fusione di Wind e H3G a €3.60 miliardi nel 2019, una riduzione del 20.35% in soli 3 anni. Come possiamo già intuire, hanno subito un calo di fatturato i tre operatori con prezzi medi più alti delle proprie offerte. Vodafone ad oggi ha un prezzo medio di €19.99, TIM di €12.99 e WindTre di €13.55.

Possiamo invece notare come il trend di nessuna riduzione del fatturato si è verificato su: Wind, H3G, MVNO, Iliad. Fino al momento della fusione tra Wind e H3G, queste due erano società con un fatturato costante negli anni, addirittura al momento della loro fusione il fatturato di entrambe nel 2015 era più alto di quello nel 2006. Per quanto riguarda Wind, si è passati da €2.26 miliardi nel 2006 a €2.81 miliardi di fatturato nel 2015, con una crescita del 24.33%. La situazione di H3G è addirittura migliore, perché è passata da €1.06 miliardi nel 2006 a €1.63 miliardi di fatturato nel 2015, con una crescita del 53.77%. Anche gli operatori MVNO hanno visto una crescita del proprio business nell'arco di 10 anni, passati dal fatturare nel complesso da €0.17 miliardi nel 2009 a €0.60 miliardi nel 2019, una crescita del 253%. Anche Iliad ha avuto subito una crescita, passata da €0.10 miliardi nel 2018 a €0.33 miliardi nel 2019, con una crescita del 230% in un solo anno.

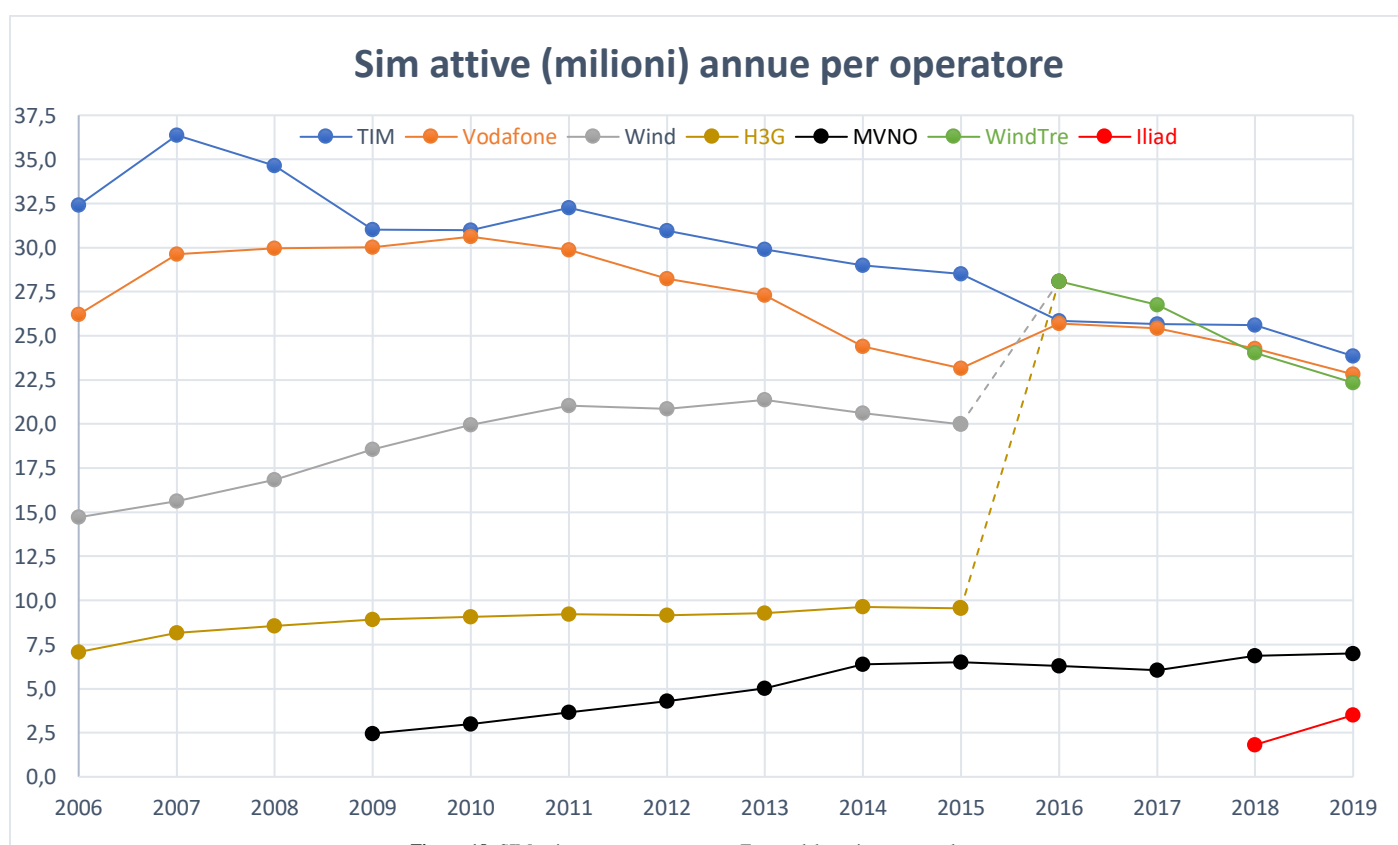


Figura 18: SIM attive annue per operatore, Fonte: elaborazione personale

Andando a studiare il numero di SIM attive ogni anno per ogni operatore, i due trend sono confermati. Infatti notiamo i due trend siano: riduzione delle SIM attive costante e nessuna riduzione delle SIM attive.

Possiamo subito notare come il trend riduzione delle SIM attive costante abbia avuto impatto su: TIM, Vodafone e WindTre. Sostanzialmente, TIM e Vodafone hanno avuto un impatto importante sul numero di SIM attive nell'arco di 13 anni. Nello specifico, TIM è passata da 32.4 milioni di SIM attive nel 2006 a 23.9 milioni nel 2019, una riduzione del 26.3%. Vodafone nel 2006 vantava 26.2 milioni di SIM attive, contro 22.8 milioni nel 2019, una riduzione del 12.97%. WindTre è passata da 28.1 milioni di SIM l'anno in cui è nata dalla fusione di Wind e H3G a 22.3 milioni nel 2019, una riduzione del 20.64% in soli 3 anni. Anche in questo caso, hanno subito un calo del numero di SIM i tre operatori con prezzi medi più alti delle proprie offerte.

Possiamo invece notare come il trend di nessuna riduzione delle SIM attive si è verificato su: Wind, H3G, MVNO, Iliad. Fino al momento della fusione tra Wind e H3G, queste due erano società con un numero di SIM costante negli anni, addirittura al momento della loro fusione il numero di SIM di entrambe nel 2015 era più alto di quello nel 2006. Per quanto riguarda Wind, si è passati da 14.7 milioni di SIM nel 2006 a 20 milioni nel 2015, con una crescita del 36.05%. La situazione di H3G è simile, perché è passata da 7.1 milioni di SIM nel 2006 a 9.6 milioni nel 2015, con una crescita del 35.21%. Anche gli operatori MVNO hanno visto una crescita del proprio business nell'arco di 10 anni, passati dal vantare nel complesso 2.5 milioni di SIM nel 2009 a 7 milioni nel 2019, una crescita del 180%. Anche Iliad ha avuto subito una crescita, passata da 1.8 milioni di SIM nel 2018 a 3.5 milioni nel 2019, con una crescita del 94.44% in un solo anno.

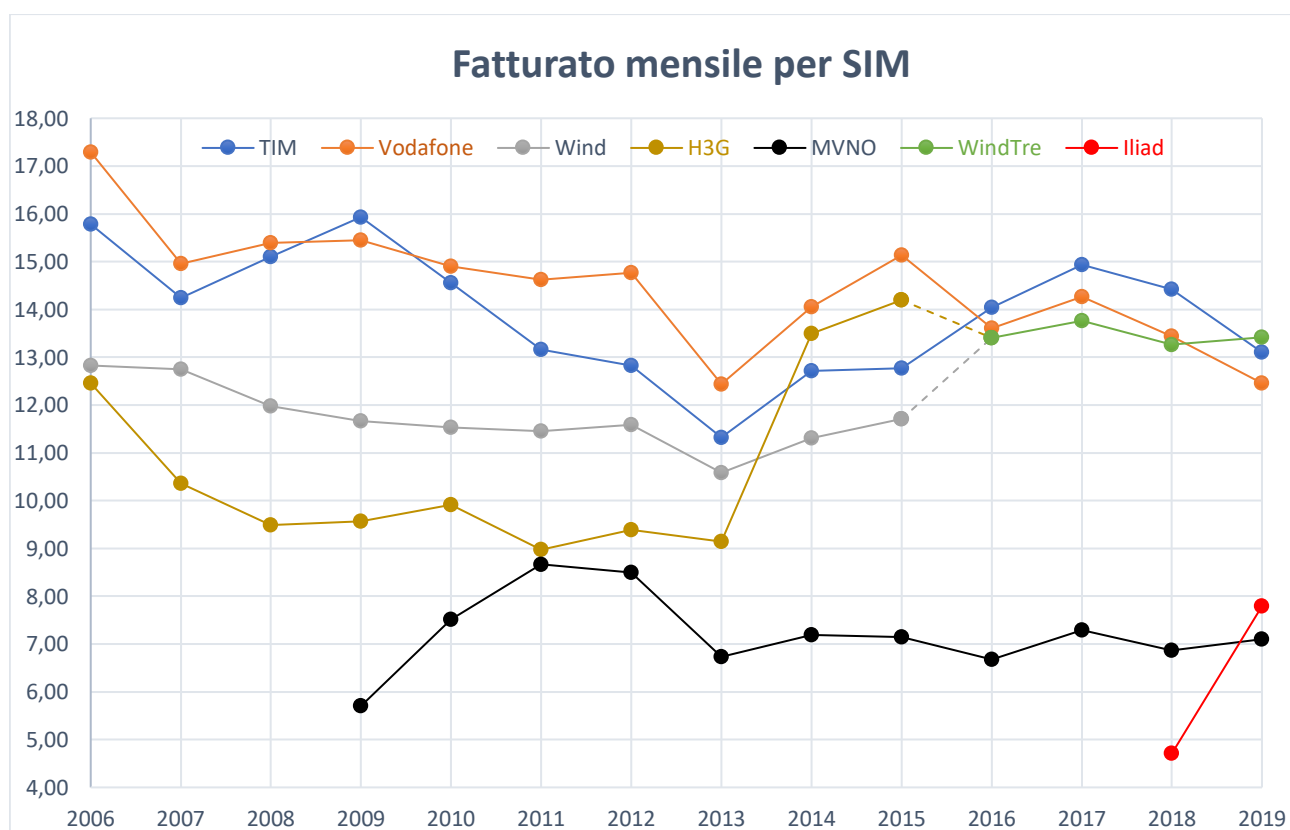


Figura 19: Fatturato mensile per SIM, Fonte: elaborazione personale

Con questo grafico, si mostra il fatturato mensile derivante da una SIM di ogni operatore e si evidenziano due trend: riduzione dei ricavi mensili per SIM costante e nessuna riduzione dei ricavi mensili per SIM.

Possiamo subito notare come il trend riduzione del fatturato mensile per SIM costante abbia avuto impatto su: Vodafone, TIM, Wind. Sostanzialmente, TIM e Vodafone sono gli operatori che hanno avuto subito un forte impatto sui ricavi mensili per SIM nell'arco di 13 anni. Nello specifico, TIM è passata da €15.79 per SIM nel 2006 a €12.49 per SIM nel 2019, una riduzione del 20.89%. Vodafone nel 2006 vantava il più alto fatturato mensile per SIM di €17.29, contro €12.46 nel 2019, una riduzione del 27.93%. Wind è passata da €12.83 per SIM nel 2006 a €11.71 nel 2015, l'anno in cui si è fusa con H3G, con una riduzione dell'8.72% in 9 anni. In questo caso, due tra i tre operatori con i prezzi medi più alti hanno avuto impatto maggiore sul fatturato mensile per SIM.

Possiamo invece notare come il trend di nessuna riduzione del fatturato mensile per SIM si è verificato su: H3G, WindTre, MVNO, Iliad. WindTre dal 2016 al 2019 ha mantenuto i ricavi per SIM sostanzialmente identici, da €13.41 a €13.42. H3G è passata da €12.46 mensili per SIM nel 2006 a €14.20 nel 2015, con una crescita del 13.96%. Anche gli operatori MVNO hanno visto una crescita dei ricavi per SIM nell'arco di 10 anni, passati dal vantare nel complesso €5.70 mensili per SIM nel 2009 a €7.10 nel 2019, una crescita del 24.56%. Anche Iliad ha avuto subito una crescita, passata da €4.71 per SIM nel 2018 a €7.79 nel 2019, con una crescita del 65.39% in un solo anno.

La misura delle performance degli operatori MNO, ed in particolare di Vodafone, è stata fatta da dati di performance chiave nel settore, ovvero market share di fatturato e market share di SIM attive. Attraverso questo, il fatturato totale del settore e il numero di SIM attive complessivo ogni anno, è stato possibile calcolare il fatturato per SIM annuo, e da questo il fatturato per SIM mensile. In uno studio pubblicato in *Administrative Sciences* (Volume 9, articolo 49, 2019) sulla competizione di MNO in Slovacchia (Valaskova, K. et al, 2019), quindi perfettamente comparabile e simmetrico a questo, sono state usati market share di fatturato, market share di SIM e un indicatore della qualità dei servizi forniti misurato in base alle reti, alle frequenze e alle tecnologie disponibili. Successivamente, questi dati sono stati utilizzati in maniera diversa, calcolando un indice di Herfindhal-Hirshmann e tracciando poi una curva di Lorentz. Tutto questo è stato fatto perché lo scopo di questo paper era di ampliare il numero di studi che applicano la teoria dell'oligopolio in uno specifico settore dell'economia, mentre questo elaborato si propone di verificare attraverso l'uso degli stessi dati iniziali l'efficacia della strategia di Vodafone, ed è per questo che è stato scelto di elaborare delle curve che dimostrassero l'andamento nel tempo di questi indici. Inoltre, i dati in questo elaborato sono stati reperiti in maniera simile. Infatti, nel paper di Valaskova, K. et al sono stati consultati principalmente i rapporti annuali degli operatori, pubblicati annualmente dal 2013 al 2017 e in una buona parte anche l'analisi dall'Autorità di regolamentazione per le comunicazioni elettroniche e i servizi postali del 2016. Questa Autorità è simile all'AGCOM, l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni da cui ho tratto i dati dal 2007 al 2019.

Discussione

Il research gap che si è voluto colmare è l'assenza contenuti empirici che trattano l'orchestrazione strategica come business model da utilizzare se si presenta uno shock di una delle quattro variabili del macroambiente per cogliere in maniera dinamica e agile le occasioni che si presentano. Attraverso il single case study su Vodafone ho colmato il gap dimostrando come Vodafone ha usato orchestration per rispondere allo shock causato dalla variabile "regolamenti", ovvero alla tendenza sempre maggiore di scelta di un'offerta telefonica in base al prezzo dovuto alla liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni mobili ed alla conseguente nascita di operatori MVNO.

I Risultati ottenuti mostrano che Vodafone ha subito pesantemente il crollo dei prezzi dato dalle preferenze dei clienti, sempre più focalizzati verso il prezzo dell'offerta. Ciò che è evidente è in primis il divario tra il fatturato per SIM che aveva nel 2006, il più alto di tutti gli operatori. Vodafone vantava infatti un fatturato medio per SIM di addirittura €17,29, coerente con la strategia che ha sempre avuto, ovvero prezzi alti e qualità \massima. La liberalizzazione del mercato ha avuto un impatto notevole sul settore, ma Vodafone non ha rinunciato alla sua corporate strategy, tenendo sempre i prezzi più alti e offrendo un insieme di servizi aggiuntivi all'offerta di base. Ad oggi, questo si scontra però con la realtà.

È chiaro che la strategia di tenere prezzi alti e offrire servizi più completi e qualitativamente migliori è quella che tutt'oggi Vodafone predilige. Questo è dato dal fatto che il prezzo medio di un'offerta è €19.99, più alti del 32% di WindTre, che ha il secondo prezzo medio più alto €13.55. Inoltre l'offerta più costosa di Vodafone si attesta a €59.99 al mese, precisamente il doppio della seconda più alta del mercato (WindTre - Di Più Unlimited 5g - €29.99). Inoltre, è l'operatore con l'offerta minima più costosa se non si rispettano requisiti come età o familiari già in Vodafone. Infatti, l'offerta senza requisiti più bassa di Vodafone è Red Pro che costa €14,99 al mese, contro Di Più Lite 5g di WindTre a €12.99, TIM Supergiga 40 a €9.99 o Iliad Giga 80 a €7.99.

Come abbiamo visto, Vodafone ha continuato ad adottare questa strategia di prezzi alti per migliorare la propria brand identity in un momento storico in cui tutti gli operatori hanno abbassato i loro prezzi a causa della liberalizzazione del mercato e dell'entrata degli MVNO. Questo è stato tendenzialmente possibile grazie alla strategia di orchestrazione di partner MVNO, di cui Vodafone è l'MNO con più partnership (12 su 19, il 63%), ha recentemente stretto una partnership con PosteMobile, l'MNVO leader, e ha creato un operatore virtuale proprio, ho. Mobile, per essere ancora più radicata nel segmento low cost senza operarci direttamente con il proprio brand.

Ciò che lo studio empirico ha evidenziato è un gap importante tra prezzo medio delle offerte di Vodafone, ovvero €19,99, e il fatturato per SIM, che al 2019 si attestava a €12,46. Questa discrepanza è una grave dimostrazione di come i gusti dei clienti siano sempre di più concentrati verso il prezzo dell'offerta, più che alla qualità. In *Statista Global Consumer Survey – Mobile carriers: Vodafone in Italy 2022* si afferma che i consumatori con un reddito elevato rappresentano il 39% dei clienti Vodafone, il 36% a medio reddito e il 26% a basso reddito, sostanzialmente 3 clienti Vodafone su 4 hanno un reddito medio alto. Infatti, una vita

onesta e rispettabile è risultata relativamente importante per i clienti Vodafone, il 22% dichiara che l'accesso alla più recente tecnologia di rete cellulare (5G) è importante per loro, il 58% dichiara che è importante avere accesso a Internet in mobilità in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.

Nonostante ciò, il fatturato per SIM è calato drasticamente negli anni. Ciò significa che anche se viene tenuto un prezzo mediamente alto, i clienti Vodafone tendono a sottoscrivere le offerte meno costose. In termini matematici, il fatturato per SIM rappresenta la media del prezzo delle offerte *ponderata* per il numero di sottoscrittori. Infatti, anche se i prezzi sono mediamente alti, il fatturato per SIM risulta negli anni essere crollato. È proprio da questa considerazione che si comincia a formulare la risposta alla research question:

Research question: “L’approccio allocentrico di orchestrazione di una rete di partner nel business ecosystem ha reso le imprese abbastanza resilienti da resistere e rispondere con successo ad uno shock causato da una delle quattro variabili dell’ambiente esterno?”

In tutto ciò, c’è la necessità di comprendere se la strategia di orchestrazione dei partner MVNO è utile a Vodafone. In termini strategici, probabilmente c’è un gap tra la strategia corporate desiderata e quella ottenuta. Vodafone ha infatti puntato molto sulle partnership con MVNO proprio per trarre profitto indirettamente e senza intaccare la propria brand image. Questo avrebbe aiutato a mantenere un prezzo medio alto, ma soprattutto avrebbe dovuto mantenere un fatturato per SIM decisamente più alto. Siccome sempre più clienti si concentrano sul prezzo, Vodafone ne avrebbe tratto profitto in maniera indiretta affittando le proprie infrastrutture agli MVNO, permettendole così di focalizzarsi su clienti con una willingness to pay decisamente più alta. Siccome il fatturato per SIM è calato in maniera drastica lo stesso, ciò che è accaduto è che Vodafone

Fatturato Totale 2019 €6.125.800.605			
	Ricavi da Vendite e prestazioni €5.686.873.006	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni €107.511.459	Altri Ricavi e proventi €331.416.140
	Vendita di telefoni e accessori €570.049.000		Ricavi per servizi resi a società gruppo Vodafone €62.812.000
	<ul style="list-style-type: none"> 1. Abbonamenti canoni di abbonamento ai servizi telefonici mobili e fissi 2. Traffico chiamate effettuate da clienti Vodafone Italia 3. Attivazioni contributi corrisposti dai clienti per l'attivazione del servizio di rete fissa 4. Interconnessione chiamate effettuate da clienti di altro operatore verso un cliente Vodafone Italia 5. Roaming nazionale utilizzo della rete Vodafone Italia da parte di clienti di altri operatori italiani, ovvero gli MVNO 5. Roaming internazionale a. utilizzo della rete Vodafone Italia da parte di clienti di altri operatori esteri b. traffico generato all'estero dai clienti Vodafone 6. Servizi a valore aggiunto Utilizzo dei servizi opzionali 	Costi di implementazione della rete €56.186.000	Ricavi per contributi in conto impianti e in conto esercizio €1.273.000
	Ricavi di servizi da telefonia €4.984.288.000	Oneri finanziari e licenze €24.214.000	Recupero spese €24.519.000
			Rilascio fondo rischi per eccedenza €11.576.000
			Rilascio fondo svalutazione crediti per eccedenza €2.164.000
		Altri €56.186.000	Sopravvenienze attive €11.054.000
	Prestazioni accessorie a clienti €157.117.000		Attività non core erogate a terze parti €218.017.000

Figura 20: Analisi valore della produzione da bilancio Vodafone, Fonte: elaborazione personale

continua a trarre profitto in maniera indiretta, mantiene perfettamente la sua brand image e brand reputation elevate così da proporre un prezzo più alto, ma la forza della variabile prezzo in questo mercato ha finito per intaccare anche i suoi consumatori più fedeli e con una willingness to pay elevata. La forza della variabile esterna “regolamenti” ha totalmente cambiato un settore, e nonostante gli sforzi di Vodafone di concentrarsi sul segmento di popolazione disposto a spendere di più, anche questo segmento è finito con l’essere disposto a spendere meno di prima. In parole povere, Vodafone sta lottando senza successo contro una variabile esogena arrivata poco meno di 15 anni fa con la creazione del primo operatore MVNO, sta cercando a tutti i costi di proporre prezzi molto elevati quando nemmeno chi è disposto a spendere di più vuole sostenere. In quest’ottica, la strategia di orchestrazione di partner MVNO come mezzo per affermarsi nel segmento premium è fallita. Anche se non è stata utile a livello strategico per mantenere prezzi alti in un mercato ribassista, è tuttavia doveroso capire se lo è stata a livello puramente di bilancio. Per questo motivo, è stato elaborato il bilancio Vodafone di Marzo 2021, prendendo il valore della produzione (fatturato complessivo) dal Conto Economico.

Possiamo notare come il fatturato totale sia di €6,12 miliardi, di cui l’81,3% è proveniente da “Ricavi di servizi e telefonia”. Tra tutte queste voci, l’affitto delle proprie infrastrutture agli MVNO è nella voce “Roaming nazionale”. Nel bilancio non è stato indicato precisamente il fatturato derivante da roaming nazionale, ma è comunque possibile fare un tentativo di deduzione.

I ricavi di servizi di telefonia ammontano a €4,98 miliardi, il fatturato dalle SIM a €3,41 miliardi. Dalla Relazione Annuale del 2019 possiamo calcolare anche il fatturato derivante da linee fisse, che ammonta a €1,13 miliardi. La somma derivante da fatturato da SIM e da linee fisse è €4,54 miliardi ed identifica le voci “abbonamenti”, “traffico”, “interconnessioni” e “attivazioni”. Rimangono quindi €440 milioni di euro distribuiti in “roaming nazionale”, “roaming internazionale” e “servizi a valore aggiunto”. Ipotizzando che il fatturato derivante da servizi opzionale sia marginale rispetto ai ricavi da roaming, possiamo stimare un 10% in “servizi a valore aggiunto” e 90% in roaming nazionale/internazionale. Sostanzialmente, possiamo stimare che Vodafone abbia fatturato €400 milioni nel 2019 grazie al roaming.

Grazie all’Indagine sul turismo internazionale svolta da Banca D’Italia, sappiamo che nel 2019 in Italia sono circolati 96,2 milioni di turisti per 4 giorni in media. Il roaming internazionale che richiedono i turisti a Vodafone è di soli 4 giorni ciascuno, mentre un cliente che vive in Italia di una MVNO può richiedere il roaming nazionale per 365 giorni all’anno. Sostanzialmente, 90 turisti mediamente richiedono la stessa quantità di traffico in roaming di un cliente MVNO. Da questo possiamo dedurre che 96,2 milioni di turisti richiedono lo stesso traffico di poco più di 1 milione di clienti MVNO.

Solo i turisti che abbiano un operatore straniero in accordo con Vodafone effettueranno il roaming sulla sua rete. Per stimare il numero dei turisti che richiedono roaming a Vodafone, possiamo ipotizzare che la percentuale di clienti in roaming internazionale su Vodafone sia la stessa del market share dell’operatore nel proprio mercato domestico, dato che ognuno avrà un potere contrattuale verso l’esterno dato dal peso interno nel proprio mercato. Quindi stimiamo che Vodafone offre la propria linea al 31% dei turisti. Siccome abbiamo

stimato che i turisti equivalgano a 1 milione di clienti MVNO, allora Vodafone offre il roaming internazionale all'equivalente di 356 mila utenti MVNO.

Possiamo confrontare questo dato stimato con i dati del roaming nazionale. Sappiamo che nel 2019 erano attive 7 milioni di SIM MVNO. Siccome Vodafone possiede poco più del 50% del market share di operatori virtuali, allora offre roaming nazionale a poco più di 3,5 milioni di utenti MVNO.

Il totale di utenti in roaming Vodafone equivale quindi a 3,85 milioni, di cui poco più del 90% in roaming nazionale e poco meno del 10% in roaming internazionale. Di €400 milioni derivanti da roaming, €40 milioni derivano dal roaming internazionale e €360 milioni da quello roaming nazionale e quindi dall'affitto di infrastrutture a MVNO. A prima vista sembrerebbe un valore non significativo confrontato al fatturato totale di €6,12 miliardi, dato che ne costituisce soltanto il 5,88%. Andando più a fondo, esso costituisce il 7,22% dei ricavi da servizi telefonici fissi e mobili, ed il 10,55% del fatturato dalle SIM dello stesso anno. Come è stato visto, il fatturato derivante dalle SIM è calato drasticamente da €5,44 miliardi nel 2007 a €3,41 miliardi nel 2019, una riduzione del 37,31% che corrisponde ad un gap di 2,03 miliardi nell'arco di 12 anni. Grazie all'affitto di infrastrutture agli MVNO, Vodafone ha fatturato €360 milioni riducendo il gap di più del 17%, da 2,03 miliardi a €1,67 miliardi. Sicuramente non è stato utile alla strategia di mantenimento di prezzi alti, ma non si può dire lo stesso per l'utilità economica, dato che ammortizzato di più del 17% il gap di fatturato che si è creato nell'arco di 12 anni.

Nonostante ciò, sarebbe meglio non affidarsi solo al mero aumento di fatturato, perché è vero che stringere partnership con operatori MVNO permette di aumentarlo e quindi di resistere e rispondere meglio al continuo calo dei prezzi, ma è anche vero che questo calo potrebbe portare la maggior parte dei clienti Vodafone verso gli operatori virtuali. Non è un caso che Iliad, un MNO che opera con prezzi molto bassi e con poche offerte non personalizzate, stia avendo successo nel mercato delle telecomunicazioni mobili. La continua preferenza di prezzi più bassi sta appiattendolo sempre di più le offerte di valore delle varie compagnie. Le soluzioni potrebbero essere:

- *Aumento del canone di locazione*: i 3 MNO dovrebbero di comune accordo aumentare i canoni di locazione verso nuovi MVNO e rimodulare quando possibile gli accordi attuali. Questo porterebbe ad un aumento del prezzo di questi ultimi, che nel 2019 si affermava a €7.10 al mese. L'aumento del prezzo, supponiamo €10 al mese, porterebbe ad un *decoy effect*. Infatti, un conto è trovarsi a scegliere tra €7.10 di un MVNO e €14 di un'offerta MNO, un conto è tra €10 e €14. L'asimmetria di questi prezzi porterebbe i clienti ad essere disposti a sborsare una piccola differenza per essere clienti di MNO. Il risultato sarebbe un aumento di fatturato dell'intera industria, delle MNO e un drastico colpo basso agli MNO. Un limite a questa strategia è Iliad, il nuovo operatore MNO che opera a prezzi molto bassi. Quest'ultimo avrebbe due scelte: proporre partnership agli MVNO convenienti e creare una forte rete di valore continuando a proporre prezzi bassi, oppure snaturarsi e proporre prezzi maggiori e proponendo canoni alti di partnership agli MVNO.

- *Riduzione del prezzo*: Vodafone potrebbe pensare di ridurre i propri prezzi. È vero che va contro la propria strategia, ma ad oggi i prezzi sono troppo alti. I suoi clienti tendono a sottoscrivere le offerte che costano meno, obbligati dal fatto che le offerte più complete hanno un costo esagerato. Una rimodulazione dei prezzi, ad esempio portando il prezzo medio da 19,99 a 14,99, potrebbe portare degli effetti positivi. Infatti, alcuni clienti potrebbero scegliere di sottoscrivere un'offerta più costosa di quella che ha attualmente, dato che dovrebbe sostenere un surplus non troppo alto. I prezzi attuali costringono tutti i clienti Vodafone a sottoscrivere le offerte meno costose, prezzi meno alti potrebbero rendere più omogenea la domanda dei propri clienti
- *Nuova strategia di orchestrazione*: la strategia di orchestrazione di partner MVNO non ha portato benefici perché non è stata adottata da Vodafone come corporate strategy, ma come strategia di supporto, come un semplice affitto. La strategia principale è la stessa di 20 anni fa, ovvero quella di mantenere prezzi alti, brand image di successo e qualità del servizio impeccabile. Vodafone dovrebbe cercare partner con cui condividere conoscenze, competenze e soprattutto attività.

Per riassumere il research gap è stato individuato nell'assenza contenuti empirici che trattano l'orchestrazione strategica come business model da utilizzare se si presenta uno shock di una delle quattro variabili del macroambiente per cogliere in maniera dinamica e agile le occasioni che si presentano. Per colmare questo gap, è stata spiegata la strategia di orchestrazione strategica da parte di Vodafone, per poi utilizzare market share di fatturato e market share di SIM per formare una base solida per rispondere alla research question. Il contenuto empirico, e quindi l'efficacia con cui il gap viene colmato, è elevato dal fatto che uno studio pubblicato nello stesso settore in un Paese diverso utilizza le metriche e fonti simili ad affini.

Per quanto riguarda la Research question, si è cercato di capire se l'approccio allocentrico di orchestrazione di una rete di partner nel business ecosystem ha reso le imprese abbastanza resilienti da resistere e rispondere con successo ad uno shock causato da una delle quattro variabili dell'ambiente esterno. La risposta che è stata trovata l'approccio allocentrico non ha reso Vodafone abbastanza resiliente da resistere e rispondere con successo allo shock causato dalla liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni. Le motivazioni da ricercare sono varie.

In primis, il settore delle telecomunicazioni non è un ambiente turbolento, poiché da tanti anni ad oggi gli shock che si sono verificati sono principalmente da liberalizzazione del mercato e il Covid19. Vodafone, quindi, ha usato orchestrazione strategica non per costruire un portafoglio di vantaggi transitori, ma per approfittare di una tendenza ribassista dei prezzi per rimanere l'unica a proporre prezzi più alti, guadagnandone in brand image e traendo comunque fatturato dagli MVNO. Ciò non significa che sia a prescindere sbagliato utilizzare l'orchestrazione strategica anche senza costruire portafogli di vantaggi transitori, ma comunque c'è da tener conto che se viene utilizzato questo approccio in un ambiente non turbolento perde parte del suo

potenziale. Orchestrare una rete di partner può infatti aiutare un'impresa a raggiungere il vantaggio competitivo in un ambiente non turbolento, perché permette di unire le risorse, conoscenze e capacità e di condividere rischio economico e strategico con altri soggetti. Il segreto del successo di Amazon è stato quello di orchestrare il valore permettendo a soggetti terzi di vendere nella propria piattaforma. In parole povere, ha trasformato possibili competitor in partner, che grazie ai loro prodotti aumentano l'affluenza sul sito Amazon, creando enormi benefici. In ottica di strategia tradizionale, questa decisione sarebbe totalmente inadeguata. Stesso discorso per quanto riguarda Apple, che tutt'oggi è leader mondiale grazie all'ideazione non di un semplice smartphone, ma di un sistema operativo che è stato concepito come piattaforma in cui developer indipendenti potessero far crescere le proprie applicazioni. Anche qui, l'idea di puntare tutto sulle proprie risorse è stata abbandonata, per orchestrare dei partner che permettono al sistema di funzionare alla perfezione.

Il secondo fattore fondamentale è che ha svolto male la seconda fase dell'orchestration, ovvero "Connecting", in cui viene progettata la rete attraverso la scelta di partner. Non avendo condiviso conoscenza e competenze con i partner, non ha orchestrato la rete in maniera ottimale. Sappiamo infatti che la rete deve essere costruita in modo che risorse, competenze e conoscenze siano "pezzi di Lego" che si incastrano perfettamente per creare valore, in modo che ognuno esprima i suoi punti di forza e nessuno sia costretto a migliorare le proprie debolezze. In questo modo, si promuove una struttura asset light, cosa che non è avvenuta. Inoltre, non ha creato i nodi sofisticati poiché non ha scelto partner di successo, così da auto-costringersi ad adottare un alto livello di prestazioni (Ruelas-Gossi, 2017). Per ritornare all'esempio proposto precedentemente, Apple ha scelto di non strutturare la propria impresa facendo sviluppare tutte le app ai propri developer, perché non è lontanamente paragonabile la conoscenza che questi potrebbero avere contro quella che hanno i developer come partner. Questo perché potenzialmente la numerosità di questi è molto più grande di quella che potrebbe avere un gruppo di developer Apple. Inoltre, è differente la motivazione che può avere un developer dipendente che lavora su un progetto a cui viene assegnato rispetto ad un developer partner che lavora su una propria idea o passione e prende decisioni in base alle proprie specifiche competenze. In quest'ottica, la piattaforma Apple è costituita da un numero elevato di developer partner, ognuno con competenze e progetti propri, rendendo la piattaforma completa.

Il terzo fattore fondamentale è che ha svolto male la terza fase dell'orchestration, ovvero "Deploying", soprattutto per quanto riguarda il principio di "paradox of complexity" (Ruelas-Gossi, 2017), per cui l'impresa deve fare in modo da rendere la proposta di valore della rete molto semplice per i clienti, ma interiormente complessa per impedire ai rivali di imitare la rete. Questo non è avvenuto, perché le altre società possono tranquillamente accordarsi con gli MVNO e replicare la stessa strategia, mandando a monte anche l'unico vantaggio che è riuscita ad ottenere, ovvero il canone di affitto. Il modello Amazon è infatti semplice ed easy to use per il cliente che naviga sulla stessa identica piattaforma, ma è difficilmente imitabile per i competitor perché Amazon offre la propria brand identity e reputation ai partner. Questi ultimi, anche se sconosciuti, riescono ad accedere ad un vasto pubblico grazie alla reputazione e all'identità che Amazon ha costruito col tempo. Questi due attributi, oltre che essere di valore, sono unici e quindi difficilmente imitabili.

Conclusioni

Questo lavoro è motivato dall'aumento della dinamicità dell'ambiente esterno alle imprese. Come è stato detto, l'aspettativa di vita di una di queste società era di 75 anni, mentre oggi è di soli 15 anni. Per dare una spiegazione a questo, si è approfondito nella letteratura il concetto di vantaggio transitorio, ovvero un vantaggio competitivo sostenibile con una prospettiva di vita molto limitata, in alcuni casi anche di qualche anno. La causa di questa vita ridotta è la variabilità delle quattro variabili che descrivono l'ambiente esterno, ovvero: macroeconomia, microeconomia, regolamenti e tecnologia. Queste variabili creano molte minacce ed opportunità in un ambiente turbolento, e un modello di business adatto a questo è l'orchestrazione strategica di partner.

I lavori empirici che analizzano una tale situazione sono pochi, ed è per questo che è nata la motivazione di procedere con un case study. Tutto è iniziato con la scelta di un settore colpito da uno shock causato da una delle variabili. Attraverso una ricerca approfondita, è stato scelto il settore delle telecomunicazioni mobili perché fino agli anni '80 vi operavano solo quattro società che proponevano prezzi molto alti grazie al potere contrattuale nei confronti dei clienti derivante dalla scarsa competizione nel settore. La liberalizzazione ha cambiato le sorti di questo settore, aprendo a scenari competitivi molto importanti. Sono nati infatti gli operatori virtuali, che hanno dato sfogo al desiderio di pagare sempre meno per pacchetti voce e dati sempre più completi. Dopo la scelta del settore, è stata scelta una delle 4 società MNO, ovvero Vodafone, grazie alla sua continua voglia di offrire servizi qualitativamente superiori e completi a prezzi molto alti, per vedere se l'orchestrazione strategica di partner MNVO che ha messo in atto da più di 15 anni fa ad oggi ha avuto effetto. Per raggiungere lo scopo della ricerca, la ricerca empirica si è divisa in tre fasi.

In primo luogo, sono stati indagati i siti internet di: Vodafone, TIM, WindTre e Iliad. Sono state raccolte tutte le offerte e inserite su Excel, indicandone nome, prezzo, presenza di 5g, quantità di gigabyte e se queste ultime erano accessibili solo ad alcuni target di clienti. Dopo averle raccolte e classificate, è stato calcolato: prezzo medio delle offerte, percentuale di offerte con 5g, quantità media di gb e percentuale di offerte accessibili solo ad alcuni target di clienti.

In secondo luogo, sono stati analizzati principalmente tutti i report annuali e gli osservatori sulle comunicazioni trimestrali di AGCOM (*Autorità per le garanzie nelle comunicazioni*), un organo che svolge funzioni di regolamentazione e vigilanza nei settori delle telecomunicazioni, dell'audiovisivo, dell'editoria e, più recentemente, delle poste. Grazie soprattutto a questi documenti, sono stati estratti principalmente quattro dati: market share annuo per operatore, fatturato totale del mercato annuo, percentuale di SIM attive per operatore annua e totale SIM attive del mercato annuo. Questi dati sono stati utilizzati per calcolare: fatturato annuo per operatore, SIM attive per operatore annue, fatturato per SIM mensile. Questi risultati sono stati utilizzati per disegnare tre grafici Excel che ne mostrassero l'andamento.

In terzo luogo, dal confronto tra prezzi mensili proposti e fatturato per SIM mensile effettivo, è stato scoperto come il tentativo di Vodafone di offrire prezzi molto più alti sia vano, perché il fatturato mensile per SIM effettivo è molto più basso del prezzo medio mensile delle offerte. Ciò significa che la maggior parte dei

clienti Vodafone tende a sottoscrivere le offerte della compagnia che costano meno. Ciò che è stato scoperto nella fase 3 ha dimostrato come la strategia di orchestrare i partner MVNO per trarre profitto indirettamente dal segmento low cost per continuare a proporre prezzi alti al segmento premium non sta dando i suoi frutti. Sostanzialmente, Vodafone sta avvantaggiando gli MVNO facendoli lavorare sulle proprie linee qualitativamente ottime. In questo modo, oltre al fatto che il prezzo medio MVNO è €7.10 al mese contro €19.90 di Vodafone, il servizio sarà anche discreto. Tutto questo potrebbe portare dei vantaggi se Vodafone continuasse a vendere al segmento premium ai prezzi del 2006, ma questo studio ha evidenziato come il fatturato medio per SIM di Vodafone è drasticamente calato negli anni, e ad oggi è addirittura il terzo in classifica tra i quattro MVNO. Oltre al fatto che Vodafone sta avvantaggiando gli MVNO, i suoi clienti premium richiedono anch'essi prezzi più bassi, ed il rischio è quello di finire per perdere anche loro.

La risposta alla domanda di ricerca è quindi, almeno nel settore delle telecomunicazioni, negativa. Questo perché la struttura del settore e le preferenze schiacciati dei clienti verso prezzi bassi ha impedito alla strategia di orchestrazione di MVNO di dare i suoi frutti, finendo per essere un semplice affitto di infrastrutture. Questo però non significa che l'approccio allocentrico di orchestrazione di una rete di partner nel business ecosystem non abbia reso le imprese abbastanza resilienti da resistere e rispondere con successo ad uno shock causato da una delle quattro variabili dell'ambiente esterno. Infatti, è stata scelta come research strategy il case study perché ha permesso di studiare approfonditamente Vodafone, ma come limite questa strategia di ricerca presenta il fatto che la periferia in cui è stata condotta la ricerca è molto limitata. Un'ulteriore limitazione dell'utilizzo del single case study è quello di non poter avere risultati significativi proiettati su un intero settore tramite la statistica. Questo però può essere un buon inizio su ricerche empiriche fatte sull'orchestrazione strategica di partner, studi futuri possono riguardare lo studio approfondito delle strategie messe in atto da TIM, WindTre ed Iliad per provare a superare questa discontinuità di "regolamenti". Oltre a questo, sarebbe ideale poter condurre multiple case study o analisi quantitative che, attraverso metodi statistici come i test di ipotesi possano accertare la significatività della differenza di performance tra chi usa orchestrazione strategica e chi usa una strategia di tipo classico. Potrebbe infatti essere fatto uno studio di questo tipo quando abbastanza case study su aziende che hanno usato orchestrazione in un determinato settore. Inoltre, la ricerca può espandersi in altri settori e contesti rispetto a quello delle telecomunicazioni, studiando shock derivanti dalle altre tre fonti di discontinuità. Come esempio, potrebbe essere un buon filone di ricerca quello dello shock della variabile *macroeconomia* dovuta dalla pandemia di Covid-19, soprattutto nei settori maggiormente colpiti da essa come quello dei trasporti, turistico o della ristorazione. Altro shock macroeconomico importante è la Grande Recessione che si è verificata nel 2009 in seguito alla crisi dei subprime e del mercato immobiliare. Un esempio di shock microeconomico è la continua tendenza dei consumatori asiatici a vestire abiti firmati occidentali o l'aumento di persone che adottano un'alimentazione particolare come quella vegana. Un esempio degno di nota di shock tecnologico è la nascita degli smartphone oppure l'esempio lampante di orchestrazione di una rete di partner che ha reso Apple vincente, ovvero gli sviluppatori di app.

Riassunto

Guardando al passato, aziende come Coca-Cola, McDonald's e Intel hanno costruito vantaggi competitivi sostenibili nel tempo così importanti da indurre a pensare che tali aziende abbiano modelli di business immortali. Guardando invece al presente, le grandi aziende stanno fallendo più frequentemente. Dei 20 maggiori fallimenti statunitensi verificatosi tra il 1980 e il 2000, dieci si sono verificati negli ultimi due anni, ovvero tra il 1998 e il 2000 (McGrath, 2013). Più della metà delle compagnie del Fortune 500 dell'anno 2000 oggi non esistono più. Nel 1975 l'aspettativa di vita di una di queste società era di 75 anni, mentre oggi è di soli 15 anni. In un contesto di questo tipo, molti vantaggi competitivi sostenibili hanno una prospettiva di vita ridotta, tale da poter essere definiti *vantaggi transitori* (McGrath, 2013).

La ragione che ha causato la riduzione dell'aspettativa di vita di molti vantaggi competitivi sostenibili è principalmente la turbolenza dell'ambiente esterno all'impresa, ovvero dell'insieme delle variabili esogene che ne influenzano la vita (McGrath, 2013). Secondo Ruelas-Gossi (2013), le variabili che compongono il macro-ambiente, dette anche fonti di turbolenza, sono principalmente quattro: macroeconomia, microeconomia, regolamentazione e tecnologia. La *macroeconomia* riguarda i cambiamenti nel panorama economico nazionale e globale, che comprendono ad esempio la crescita o decrescita economica, i tassi di interesse, i tassi di cambio e di tasso di inflazione. La *microeconomia* riguarda le tendenze demografiche, lo zeitgeist, la cultura, i valori e le mode. Si parla quindi di elementi che influenzano direttamente il comportamento dell'uomo. I *regolamenti* sono le regole dello Stato che devono essere rispettate in un determinato Paese per l'organizzazione della vita in società, sia come persona fisica che giuridica. La vita dell'impresa è fortemente influenzata da questo ambiente a causa di leggi, interventi e controlli dei poteri pubblici. La *tecnologia* è l'insieme di conoscenze e dei macchinari che determinano lo stato del progresso in termini scientifici. La dinamicità di questi fattori nei singoli contesti determina la stabilità o la turbolenza del macro-ambiente in cui opera l'impresa, cambiando il modo in cui l'impresa deve operare.

La differenza tra un ambiente stabile ed uno turbolento non è la presenza o meno di opportunità e minacce, perché qualsiasi ambiente esterno offre entrambe. La differenza è nella frequenza di questi eventi, che negli ambienti turbolenti è molto più alta. Ciò significa che nelle industrie stabili, siccome l'ambiente esterno offre meno opportunità e minacce, è più semplice poter guardare in profondità nel futuro ed elaborare una strategia per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile che non muoia nel breve-medio termine. Questo però non può accadere nei mercati con una turbolenza esterna maggiore perché la visibilità sul futuro è fortemente limitata dalle tante variabili diverse in gioco che interagiscono tra loro per creare risultati inaspettati.

La migliore strategia che un'impresa che si trova in un ambiente turbolento può adottare è quella di non focalizzarsi su uno solo, ma di costruirne un portafoglio di questi vantaggi. Questo permette all'impresa di non fallire a causa delle tante minacce che si presentano, a patto che riesca a sfruttare le tante occasioni che sorgono. Per fare ciò, l'impresa deve scegliere un modello di business adatto. Con la strategia classica cercherebbe di sfruttare egoisticamente le opportunità attraverso le proprie risorse, ma nessuna singola

organizzazione ne possiede abbastanza da poter sfruttare ognuna delle tante occasioni che un ambiente turbolento offre.

Il modello di business che secondo una parte della letteratura è adatto alla costruzione di un portafoglio di vantaggi transitori è l'orchestrazione strategica di partner, ovvero un approccio strategico che consiste nell'assemblare e gestire una rete di imprese partner per perseguire insieme ad esse le opportunità create dall'ambiente esterno che da sola non riuscirebbe a sfruttare a causa delle proprie lacune di risorse, competenze e conoscenze. Piuttosto che iniziare con ciò che si controlla per poi cercare i modi per sfruttarlo (strategia resource-driven) come accade nella strategia tradizionale, l'impresa inizia individuando un'opportunità che l'ambiente esterno ha creato (strategia opportunity-driven) per poi perseguirla assemblando e gestendo una rete di partner che colmino le lacune di risorse, capacità e competenze dell'impresa stessa (Ruelas-Gossi, 2010). Questo significa che non c'è più bisogno di migliorare le proprie debolezze, ciò che importa al fine di sfruttare un'opportunità è che ci sia qualcuno nella rete che nelle debolezze altrui trova i propri punti di forza. La strategia dell'impresa non è più egocentrica, ma allocentrica - dal greco allos che significa "altri" - perché impone di cambiare la propria mentalità dall'operare soli all'operare con dei partner, permettendo di cogliere tutta una serie di opportunità che potrebbero essere perseguite solo da una rete piuttosto che da una singola azienda, non importa quanto potente (Ruelas-Gossi, 2010). Gestendo una o più reti, l'impresa può dare vita a diversi vantaggi transitori contemporaneamente tramite la persecuzione delle opportunità che l'ambiente presenta, lavorando con i partner invece di combatterli.

L'implementazione della strategia di orchestrazione strategica si articola in tre fasi: sensemaking, connecting e deploying.

Per quanto riguarda la prima fase di sensemaking, l'impresa individua le opportunità create da macroeconomia, microeconomia, regolamentazioni e tecnologia e sceglie quelle da perseguire per ampliare il proprio portafoglio di vantaggi transitori.

Nella seconda fase di connecting, l'impresa progetta la rete scegliendo i partner adeguati per sfruttare al meglio le opportunità individuate e scelte. La scelta dei partner si basa su diversi principi. Innanzitutto, verranno preferiti quelli che possiedono le risorse giuste e complementari a quelle dell'azienda, rendendola così asset-light (Ruelas-Gossi, 2017). Oltre a questo, siccome l'impresa deve puntare a forgiare e mantenere le relazioni strette, deve scegliere partner che possano garantire un elevato livello di trasparenza. Inoltre, per auto-costringersi ad adottare un alto livello di prestazioni l'impresa deve scegliere partner di successo, dato che questi esigono dati e trasparenza, impongono standard elevati e spingono per un miglioramento costante (Ruelas-Gossi, 2017). Infine, deve mantenere la rete dinamica rivalutando i benefici delle partnership nel corso del tempo e gestirle attivamente alla luce delle circostanze mutevoli.

Come terza e ultima fase di orchestrazione strategica, l'intera rete appena costruita comincia a lavorare per creare valore. Per funzionare al meglio la rete deve avere un design allocentrico (Ruelas-Gossi, 2017), permettendo ai nodi di essere realmente coinvolti nel business e di poter esprimere al meglio i propri punti di forza. In secondo luogo, l'impresa deve costantemente rafforzare i processi unici, ovvero i punti di forza di un

nodo, e orchestrare i processi abilitanti, ovvero quelli in cui non ha sufficiente conoscenza e abilità, nella rete (Ruelas-Gossi, 2017). Nel fare questo, deve assicurarsi di non sovrapporre le conoscenze dei nodi, ma fare in modo che ognuno completi gli altri. Infatti, la conoscenza deve essere vista come “pezzi di lego” che costruiscono il valore (Ruelas-Gossi, 2017). Inoltre, le singole conoscenze devono essere facili da implementare e attivare negli altri nodi; quindi, l'orchestrazione deve assicurare la mobilità della conoscenza, ovvero rendere facile la condivisione della conoscenza distribuita all'interno della rete. L'ultimo principio di gestione della rete è il” (Ruelas-Gossi, 2017). L'impresa infine deve fare in modo da rendere la proposta di valore della rete molto semplice per i clienti, ma interiormente complessa per impedire ai rivali di imitare la rete (*paradox of complexity*).

Nella letteratura esistono veramente pochi contenuti empirici che mostrano l'efficacia dell'orchestrazione di partner. Tra l'altro tutti quelli che esistono hanno un focus totalmente disallineato con questo elaborato. Infatti, generalmente è stato studiato empiricamente se l'orchestrazione di conoscenze e capacità può essere utile in un determinato settore (Kumar, M. et al, 2022; Eurico Soares de Noronha, Ferraro, D.M. et al, 2022; Tabas, A.M. et al, 2022), nel mercato B2B (Gomes, L.A.V. et al, 2022), per implementare la blockchain nelle catene di approvvigionamento (Gligor, D.M. et al, 2022) o per progettare smart cities (Gupta, A. et al, 2020). Addirittura, esiste un contributo empirico formulato da poco più di 15 anni dell'utilizzo di orchestration da parte del Manchester United F.C (Shaw, D.R., 2007). Sono stati individuati inoltre criteri per identificare correttamente i partner adeguati nel settore software (Beelen, L. et al, 2022). Tutti questi contenuti empirici però trattano l'orchestrazione strategica come mezzo strategico che aiuta le imprese a fornire una qualità più alta, di ridurre i costi ed il time to market, ma non come business model da utilizzare se si presenta uno shock di una delle quattro variabili del macroambiente per cogliere in maniera dinamica e agile le occasioni che si presentano. Il gap quindi si trova proprio in questo. Per questo motivo, la domanda di ricerca è formulata in questo modo:

“L'approccio allocentrico di orchestrazione di una rete di partner nel business ecosystem ha reso le imprese abbastanza resilienti da resistere e rispondere con successo ad uno shock causato da una delle quattro variabili dell'ambiente esterno?”

Per rispondere a questa domanda di ricerca, è stato condotto un single case study analizzando a fondo la strategia di Vodafone nel settore delle telecomunicazioni mobili dopo lo shock della variabile “regolamenti” data dalla liberalizzazione del mercato avvenuta negli anni '80. Sostanzialmente, nella maggior parte dei Paesi questo settore è stato caratterizzato da un regime di oligopolio a causa delle elevate barriere all'entrata causate dagli ingenti investimenti necessari per creare la propria rete di infrastrutture. Questa situazione di stabilità cominciò a mutare alla metà degli anni Ottanta, momento in cui si verificò un'importante discontinuità nei regolamenti: fu avviato il processo di liberalizzazione del mercato. Inizialmente furono coinvolti soltanto i terminali, successivamente l'installazione e l'esercizio delle infrastrutture ed infine ha coinvolto la fornitura

dei servizi di telefonia vocale nel 1998, quasi un ventennio dopo. Questo perché anche se altri player erano autorizzati ad entrare nel settore, i pochi soggetti con le possibilità economica per farlo erano scoraggiati dal fatto che almeno nella fase iniziale non avrebbero avuto un numero di utenti tale da avere dei ritorni positivi.

Infatti la situazione non era ancora cambiata di molto. Consultando la Relazione Annuale AGCOM del 2007, prima della nascita del primo MVNO (PosteMobile), anch'esso nel 2007, la situazione nel mercato delle telecomunicazioni era la seguente:

	Quote di mercato (2006)				Fatturato per linea (2006)	
	% fatturato	fatturato (miliardi)	% linee attive	linee attive (milioni)	annuale	mensile
TIM	41,1	6,17 €	40,4	32,48	189,96 €	15,83 €
Vodafone	36,8	5,52 €	32,6	26,21	210,61 €	17,55 €
Wind	15,1	2,27 €	18,3	14,71	154,32 €	12,86 €
H3G	7,0	1,05 €	8,8	7,08	148,31 €	12,36 €
	100,0	15,00 €	100,0	80,40		

Figura 9: Quote di mercato e fatturato per linea (2006) Fonte: Elaborazione personale

Nel mercato erano presenti solo 4 player MNO: TIM, Vodafone; Wind e H3G. TIM era il player principale per fatturato, seguito da Vodafone. Wind e H3G insieme non arrivavano al fatturato di Vodafone e Tim. Per quanto riguarda il numero di linee attive, si hanno quasi le stesse quote di mercato. Si può notare come Wind e H3G erano in diretta competizione per i clienti che erano molto sensibili a prezzi più bassi. Vodafone ha invece come proprio target di riferimento i clienti che preferiscono spendere di più per un servizio qualitativamente migliore. Infine, TIM seguiva un posizionamento nel mercato con prezzi nella media e una sensibilità sia verso il prezzo che verso la qualità del servizio.

Grazie alla liberalizzazione però nacque una nuova categoria di operatori mobili, detti *virtuali* (MVNO - *Mobile Virtual Network Operator*), ovvero compagnie di telecomunicazioni che forniscono servizi di telefonia mobile senza disporre di licenze per lo spettro radio e senza avere necessariamente tutte le infrastrutture di rete, poiché pagano un MNO (*Mobile Network Operator*), vale a dire di un operatore reale di rete mobile che possiede le infrastrutture, per utilizzare le sue. Il primo fu Virgin Mobile nel 1999 nel Regno Unito, mentre in Italia fu CoopVoce nel 2007. Ad oggi, a vent'anni di distanza dalla nascita del primo MVNO, gli operatori virtuali giocano un ruolo molto importante nel mercato. Nel 2012, il fatturato di tutti gli MVNO ammontava a 36 miliardi di dollari, nel 2022 ammonta a 88 miliardi di dollari, con un aumento del 144% in soli 10 anni.

A causa della liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni e della conseguente nascita di MVNO i consumatori sono diventati sempre più sensibili al prezzo della propria offerta. Attraverso un'intervista condotta da Deloitte nel 2016 su 2000 persone tra i 18 e i 75 anni, si è scoperto come 3 persone su 5 cambiano operatore a causa del prezzo, mentre solo 2 su 5 lo fanno a causa della qualità del servizio offerto. Ad oggi, grazie alla nascita degli operatori MVNO i consumatori possono rivolgersi a più di 50 compagnie diverse, ognuna con pacchetti offerti più corposi e prezzi più bassi. Questo ha causato un rapido declino della spesa annuale nel settore delle telecomunicazioni. La perdita maggiore si ha nel segmento dei

clienti privati, dove il fatturato è passato da €13,69 miliardi a €8,19 miliardi in 8 anni, un declino di poco più del 40%.

Ad oggi, da un'elaborazione personale fatta consultando le offerte di ogni operatore MNO sulle pagine internet ufficiali, Vodafone è risultato l'operatore con prezzo medio più alto rispetto a tutti gli altri, una quantità di gigabyte offerti più alta, una percentuale di offerte con 5g incluso più alta. Inoltre, è seconda solo a WindTre per quanto riguarda la personalizzazione delle offerte a degli specifici target di clienti. Se prendessimo come riferimento solo questo studio, probabilmente Vodafone si presenterebbe in maniera non adeguata nel mercato, perché attualmente 6 persone su 10 guardano il prezzo dell'offerta e probabilmente in futuro saranno anche di più.

È interessante notare come Vodafone si sia concentrata su:

1. Costante investimento nel brand

Vodafone ha rinunciato alla strategia tradizionale, evitando di migliorare marginalmente il vantaggio competitivo creato sulla base delle proprie risorse ascoltando con ossessione i 6 clienti su 10 che preferiscono il prezzo alla qualità in questo mercato finendo per offrire prezzi più bassi dei competitor. Vodafone ha innanzitutto creato una piattaforma, più che un'offerta di minuti, SMS e gigabyte. Infatti, i principali servizi offerti da Vodafone sono: *Vodafone Entertainment*, *Vodafone Club*, *Vodafone Happy Cashback*, *Vodafone Happy Friday*, *Vodafone Pass*, *Vodafone Home Expert*, *Vodafone Smart Change*, *Vodafone Power Smartphone*, *Digital and Private security*. In questo modo, è riuscita a creare una rete di valore molto fitta per intrappolare quei clienti interessati ad un servizio di qualità e completo.

Inoltre, è riuscita ad evitare di abbassare il prezzo delle offerte come hanno fatto tutti gli altri operatori, seguendo il trend cominciato con l'entrata nel mercato degli operatori MVNO. Inevitabilmente, questi operatori hanno convinto alcuni clienti Vodafone a cambiare per un prezzo più basso. Inoltre, Vodafone investe in innovazione da anni, soprattutto nel miglioramento delle proprie infrastrutture. Ad esempio, nel 2018 ha presentato a Milano la Giga Network 4.5G, ovvero la generazione di rete che anticipò il 5G, e superò la soglia di 1 Gigabit al secondo (*La Repubblica*, 2018) ed offrendo una rete molto più stabile e veloce degli altri MNO. Questo esempio di investimento esprime l'attitudine innovativa dell'operatore, che punta anno dopo anno ad offrire un servizio completo e qualitativamente eccellente.

2. Orchestrazione degli operatori MVNO

Migliorando costantemente la qualità della propria offerta senza abbassare il prezzo, Vodafone è riuscita comunque a mantenere una quota di mercato altissima (28,4%, più di un cliente su 4) mantenendo un prezzo medio molto alto (€19,99, più alto del 35% di TIM, 47,58% di WindTre e 55% di Iliad). Lo shock creato dalla liberalizzazione del mercato ha creato una minaccia, ovvero quella della sensibilizzazione estrema al prezzo delle offerte a causa dell'entrata di nuovi player. L'opportunità che ha colto Vodafone è stata quella

di mantenere alto il proprio prezzo e consolidare la propria brand identity e brand image, conquistando i 4 consumatori su 10 che preferiscono la qualità, ma non si è accontentata solo di questo.

Per essere coerenti con la propria strategia, ha dovuto abbandonare l'idea di poter attaccare direttamente il settore low cost, ma non per questo ha rinunciato a qualsiasi tipo di introito che derivi da esso. Per sfruttare in maniera indiretta la spesa di 6 consumatori su 10 che preferiscono un prezzo basso, Vodafone con il tempo è diventata la compagnia con più partnership con MVNO, affittando le proprie reti e partecipando indirettamente a questo mercato. Attualmente, infatti, sono 19 le compagnie telefoniche virtuali attive nel settore, di cui 12 lavorano sulle infrastrutture Vodafone (il 63% delle compagnie). In questo modo, Vodafone aumenta il fatturato senza danneggiare la propria brand identity, potendo sostenere una struttura di costi che permetta di offrire un servizio qualitativamente elevato e puntare al target di clienti storico, quello premium, senza risentire della tendenza del mercato ad avere prezzi sempre più bassi.

Vodafone ha quindi scelto di non abbassare il prezzo per perseguire un *vantaggio competitivo* che in futuro sarebbe scomparso, sia per possibili shock dell'ambiente esterno, sia per il fatto che gli MVNO hanno una probabilità maggiore di essere più efficienti e vincenti nel settore low cost. Accettando il fatto che il vantaggio dato da una leadership di costo sia transitorio, ha inizialmente operato in questo settore indirettamente, affittando le proprie infrastrutture agli MVNO, e successivamente ha creato un operatore nuovo, Ho Mobile, per operare nel settore low cost senza avere conseguenze sulla propria strategia principale del marchio Vodafone. In questo modo, in caso di ulteriori shock futuri o di appiattimento dell'offerta di Ho Mobile, Vodafone non ne risentirà. Inoltre, nel 2021 è riuscita a tornare in partnership con Poste Mobile, l'MVNO con il 37.7% di market share, il più alto in assoluto fra gli operatori virtuali.

Per confutare l'efficacia di questa strategia, sono state analizzate 14 “relazioni annuali sull'attività svolta e sui programmi di lavoro” di AGCOM, dal 2007 al 2020, e 9 documenti “Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni” dal 2011 al 2019 sempre svolti da AGCOM. Sono stati ricavati i seguenti dati: % market share, fatturato totale da servizi voce + internet (miliardi), % SIM attive, SIM attive totali. Sono stati calcolati il fatturato annuo da servizi voce + internet di ogni operatore mobile, le SIM attive ogni anno per

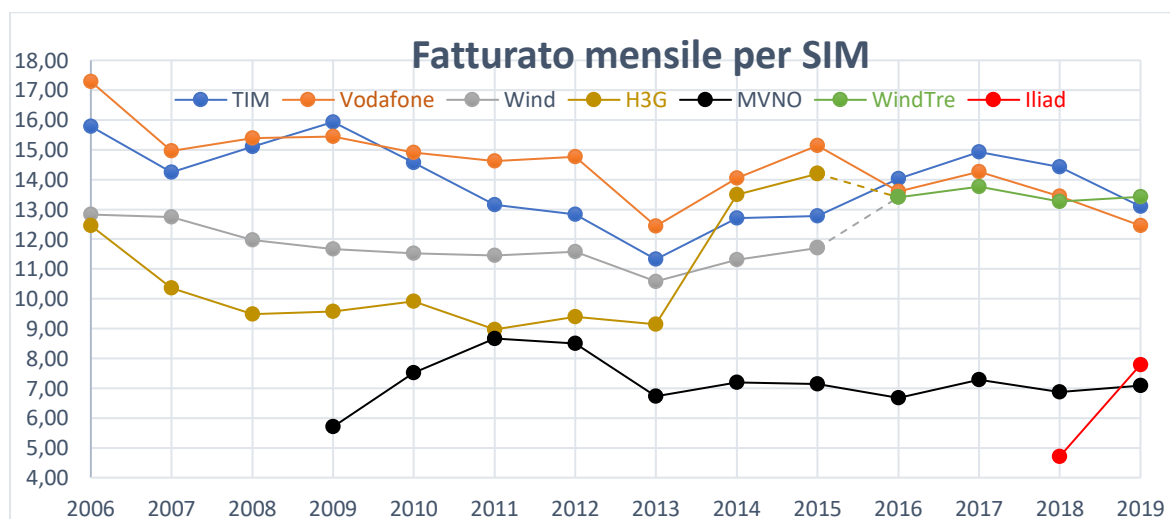


Figura 19: Fatturato mensile per SIM, Fonte: elaborazione personale

ogni operatore ed il fatturato mensile da ogni SIM. Questo calcolo è stato fatto per ogni anno, prendendo come riferimento il mese di Dicembre (quindi la fine dell'anno stesso).

Con questo grafico, si mostra il fatturato mensile derivante da una SIM di ogni operatore e si evidenziano due trend: riduzione del fatturato per SIM costante e nessuna riduzione del fatturato per SIM.

Mentre il fatturato medio per SIM non è calato per gli operatori che tendenzialmente offrono prezzi bassi, possiamo invece notare come il trend riduzione del fatturato mensile per SIM costante abbia avuto impatto devastante sugli operatori con prezzi medi più alti, in particolare su Vodafone, che nel 2006 vantava il più alto fatturato mensile per SIM di €17.29, contro €12.46 nel 2019, una riduzione del 27.93%. Questo mostra che ha subito pesantemente il crollo dei prezzi dato dalle preferenze dei clienti, sempre più focalizzati verso il prezzo dell'offerta. La liberalizzazione del mercato ha avuto un impatto notevole sul settore, ma Vodafone non ha rinunciato alla sua corporate strategy, tenendo sempre i prezzi più alti e offrendo un insieme di servizi aggiuntivi all'offerta di base. È chiaro che la strategia di tenere prezzi alti e offrire servizi più completi e qualitativamente migliori è quella che tutt'oggi Vodafone predilige. Questo è dato dal fatto che il prezzo medio di un'offerta è €19.99, più alti del 32% di WindTre, che ha il secondo prezzo medio più alto €13.55.

Come abbiamo visto, Vodafone ha continuato ad adottare questa strategia di prezzi alti per migliorare la propria brand identity in un momento storico in cui tutti gli operatori hanno abbassato i loro prezzi a causa della liberalizzazione del mercato e dell'entrata degli MVNO. Questo è stato tendenzialmente possibile grazie alla strategia di orchestrazione di partner MVNO, di cui Vodafone è l'MNO con più partnership (12 su 19, il 63%). Ciò che lo studio empirico ha evidenziato è un gap importante tra prezzo medio delle offerte di Vodafone, ovvero €19,99, e il fatturato per SIM, che al 2019 si attestava a €12,46. Questa discrepanza è una grave dimostrazione di come i gusti dei clienti siano sempre di più concentrati verso il prezzo dell'offerta, più che alla qualità. Ciò significa che anche se viene tenuto un prezzo mediamente alto, i clienti Vodafone tendono a sottoscrivere le offerte meno costose. In termini matematici, il fatturato per SIM rappresenta la media del prezzo delle offerte *ponderata* per il numero di sottoscrittori. Infatti, anche se i prezzi sono mediamente alti, il fatturato per SIM risulta negli anni essere crollato perché in proporzione la maggior parte dei clienti Vodafone sottoscrivono le offerte meno costose.

È proprio da questa considerazione che si comincia a formulare la risposta alla research question:

Research question: “L’approccio allocentrico di orchestrazione di una rete di partner nel business ecosystem ha reso le imprese abbastanza resilienti da resistere e rispondere con successo ad uno shock causato da una delle quattro variabili dell’ambiente esterno?”

La risposta che è stata trovata l’approccio allocentrico non ha reso Vodafone abbastanza resiliente da resistere e rispondere con successo allo shock causato dalla liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni. Le motivazioni da ricercare sono varie.

In primis, il settore delle telecomunicazioni non è un ambiente turbolento, poiché da tanti anni ad oggi gli shock che si sono verificati sono principalmente da liberalizzazione del mercato e il Covid19. Vodafone, quindi, ha usato orchestrazione strategica non per costruire un portafoglio di vantaggi transitori, ma per approfittare di una tendenza ribassista dei prezzi per rimanere l'unica a proporre prezzi più alti, guadagnandone in brand image e traendo comunque fatturato dagli MVNO. Ciò non significa che sia a prescindere sbagliato utilizzare l'orchestrazione strategica anche senza costruire portafogli di vantaggi transitori, ma comunque c'è da tener conto che se viene utilizzato questo approccio in un ambiente non turbolento perde parte del suo potenziale.

Il secondo fattore fondamentale è che ha svolto male la seconda fase dell'orchestration, ovvero "Connecting", in cui viene progettata la rete attraverso la scelta di partner. Non avendo condiviso conoscenza e competenze con i partner, non ha orchestrato la rete in maniera ottimale. Sappiamo infatti che la rete deve essere costruita in modo che risorse, competenze e conoscenze siano "pezzi di Lego" che si incastrano perfettamente per creare valore, in modo che ognuno esprima i suoi punti di forza e nessuno sia costretto a migliorare le proprie debolezze. In questo modo, si promuove una struttura asset light, cosa che non è avvenuta. Inoltre, non ha creato i nodi sofisticati poiché non ha scelto partner di successo, così da auto-costringersi ad adottare un alto livello di prestazioni (Ruelas-Gossi, 2017).

Il terzo fattore fondamentale è che ha svolto male la terza fase dell'orchestration, ovvero "Deploying", soprattutto per quanto riguarda il principio di "paradox of complexity" (Ruelas-Gossi, 2017), per cui l'impresa deve fare in modo da rendere la proposta di valore della rete molto semplice per i clienti, ma interiormente complessa per impedire ai rivali di imitare la rete. Questo non è avvenuto, perché le altre società possono tranquillamente accordarsi con gli MVNO e replicare la stessa strategia, mandando a monte anche l'unico vantaggio che è riuscita ad ottenere, ovvero il canone di affitto. riescono ad accedere ad un vasto pubblico grazie alla reputazione e all'identità che Amazon ha costruito col tempo. Questi due attributi, oltre che essere di valore, sono unici e quindi difficilmente imitabili.

La risposta alla domanda di ricerca è quindi, almeno nel settore delle telecomunicazioni, negativa. Questo perché la struttura del settore e le preferenze schiacciati dei clienti verso prezzi bassi ha impedito alla strategia di orchestrazione di MVNO di dare i suoi frutti, finendo per essere un semplice affitto di infrastrutture. Questo però non significa che l'approccio allocentrico di orchestrazione di una rete di partner nel business ecosystem non abbia reso le imprese abbastanza resilienti da resistere e rispondere con successo ad uno shock causato da una delle quattro variabili dell'ambiente esterno. Infatti, è stata scelta come research strategy il case study perché ha permesso di studiare approfonditamente Vodafone, ma come limite questa strategia di ricerca presenta il fatto che la periferia in cui è stata condotta la ricerca è molto limitata. Un'ulteriore limitazione dell'utilizzo del single case study è quello di non poter avere risultati significativi proiettati su un intero settore tramite la statistica.

References

1. Abiad, A. et al. (2020) The Economic Impact of the COVID-19 Outbreak on Developing Asia. *ADB BRIEFS*. **128**
2. Alfano, V. and Ercolano, S. (2020) The Efficacy of Lockdown Against COVID-19: A Cross-Country Panel Analysis. *Applied Health Economics and Health Policy*. **18**(4), 509–517
3. Anderson, R.M. et al. (2020) How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic? *The Lancet*. **395**(10228), 931–934
4. Bailey, D. E. and Kurland, N. B. (2002) A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*. **23**, 383–400
5. Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, **17**, 99–120
6. Batterink M.H. et al. (2010) Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector. *Entrepreneurship & Regional Development*. **22**(1), 47–76
7. Beelen, L., et al. (2022) Are you of value to me? A partner selection reference method for software ecosystem orchestrators. *Science of Computer Programming*. **214**
8. Caridi, M. and Cigolini, R. (2002) Improving materials management effectiveness: a step towards agile enterprise. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. **32**(7), 556–576.
9. Chen, H., Qian, W. and Wen. Q., (2020) The Impact of the COVID-19 Pandemic on Consumption: Learning from High Frequency Transaction Data
10. Chen, L. et al., (2020) What Works to Control COVID-19? Econometric Analysis of a Cross-Country Panel. *Asian Development Bank Economics Working Paper Series*. **625**
11. Chen, S., et al., (2020) Tracking the Economic Impact of COVID-19 and Mitigation Policies in Europe and the United States. *IMF Working Papers*
12. Clemente-Suarez, V.J. et al. (2020) Social and Psychophysiological Consequences of the COVID-19 Pandemic: An Extensive Literature Review. *Frontiers in Psychology*. **11**
13. Dhanaraj, C. and Parkhe, A. (2006) Orchestrating Innovation Networks. *Academy of Management Review*. **31**(3), 659–669.
14. Di Domenico, L. et al. (2020) Expected Impact of School Closure and Telework to Mitigate COVID-19 Epidemic in France. *COVID-19 outbreak assessment EPIcx Lab 15*.
15. Di Martino, V. and Wirth, L. (1990) Telework: a new way of working and living. *International Labour Review*. **129**, 529–554.
16. Eurico Soares de Noronha, M., et al. (2022) The orchestration of dynamic capabilities in cleantech companies. *Innovation and Management Review*
17. Eurofound (2020) Living, working and COVID-19, COVID-19 series. *Publications Office of the European Union*

18. Fernandes, N. (2020) Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy. IESE Business School Working Paper
19. Gelfand, M. J. et al. (2011) Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*. **332**(6033), 1100–1104
20. Gligor, D.M., Holcomb, M.C. and Stank, T. (2013) A multidisciplinary approach to supply chain agility: conceptualization and scale development. *Journal of Business Logistics*. **34**(2), 94-108.
21. Gligor, D.M., et al. (2022) Utilizing blockchain technology for supply chain transparency: A resource orchestration perspective. *Journal of Business Logistics*. **43**(1), 140-159
22. Gligor, D. et al. (2019) Achieving financial performance in uncertain times: leveraging supply chain agility. *Transportation Journal*. **58**(4), 247-279.
23. Gomes, L.A.D.V., et al. (2022) The emergence of the ecosystem management function in B2B firms. *Industrial Marketing Management*. **102**, 465-487.
24. Greenstone, M. and Nigam, V. (2020) Does Social Distancing Matter? *Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*
25. Gunay, S., Can, G. and Ocak, M. (2021) Forecast of China's Economic Growth During the COVID-19 Pandemic: A MIDAS Regression Analysis. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*. **14**(1), 3–17
26. Gupta, A., et al. (2020) An orchestration approach to smart city data ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*. **153**
27. Hamel, G. and Valikangas, L. (2003) The Quest For Resilience. *Harvard Business Review*; **81**(9), 52-63, 131.
28. Han, S. et al. (2010) A cross-country study on the effects of national culture on earnings management. *Journal of International Business Studies*. **41**(1), 123–141
29. Hult, G.T.M. et al. (2008) Data equivalence in cross-cultural international business research: Assessment and guidelines. *Journal of International Business Studies*. **39**(6), 1027–1044
30. Hurmelinna-Laukkanen, P. and Nätti, S. (2018) Orchestrator types, roles and capabilities – A framework for innovation networks. *Industrial Marketing Management*. **74**, 65–78
31. Inman, RA and Green, K.W. (2022) Environmental uncertainty and supply chain performance: the effect of agility. *Journal Of Manufacturing Technology Management*. **33**(2), 239-258
32. Ismail, H.S. and Sharifi, H. (2006) A balanced approach to building agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. **36**(6), 431-444.
33. Kawashima, T. et al. (2020) The relationship between fever rate and telework implementation as a social distancing measure against the COVID-19 pandemic in Japan. *Public Health* **192**, 12–14
34. Kumar, M. et al., (2022) The role of the hub-firm in developing innovation capabilities: considering the French wine industry cluster from a resource orchestration lens. *International Journal of Operations and Production Management*. **42**(4), 526-551.

35. Lepore A. (2020) Rischio e incertezza in una dimensione storica. Le dinamiche dell'economia di fronte agli scenari della nuova pandemia. *Rivista giuridica del Mezzogiorno*. **34**, 885-938.
36. Linde, L. et al. (2021) Dynamic capabilities for ecosystem orchestration A capability-based framework for smart city innovation initiatives. *Technological Forecasting & Social Change*. **166**
37. Makridis, C. and Hartley, J. (2020). The Cost of COVID-19: A Rough Estimate of the 2020 US GDP Impact. Special Edition Policy Brief.
38. Martin, B. H. and MacDonnell, R. (2012) Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*. **35**, 602–616.
39. McGrath, R.G. (2013) Transient Advantage. *Harvard Business Review*. **91**(6), 62-70
40. Milliken, F. (1987) Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*. **12**(1), 133-143.
41. Mirghafoori, S.H., Andalib, D. and Keshavarz, P. (2017) Developing green performance through supply chain agility in manufacturing industry: a case study approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. **24**, 368-381.
42. Mukerjee, K. (2016) Factors That Contribute Towards Competitive Advantage: A Conceptual Analysis. *The IUP Journal of Business Strategy*. **13**(1)
43. Nobre, F.S. (2011) Core competencies of the new industrial organization. *Journal of Manufacturing Technology Management*. **22**(4), 422-443.
44. O'Shannassy, T. (2008) Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage. Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*. **1**(2)
45. Okubo, T. (2020) Spread of COVID-19 and telework: evidence from Japan. *Covid Econ*. **32**, 1–25.
46. Ponomarov, S.Y. and Holcomb, M.C. (2009) Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*. **20**, 124-143
47. Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.
48. Rasi, R.E., Abbasi, R. and Hatami, D. (2019) The effect of supply chain agility based on supplier innovation and environmental uncertainty. *International Journal of Supply and Operations Management*. **6**(2), 94-109
49. Reypens, C. et al. (2016) Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*. **56**, 40-50
50. Ruelas-Gossi, A. and Sull, D. (2006) Strategy Orchestration. *Harvard Business Review America Latina*.
51. Ruelas-Gossi, A. (2007) The Big T Paradigm. *Harvard Business Review*
52. Ruelas-Gossi, A. (2010) Strategic Orchestration. *Business Strategy Review*
53. Ruelas-Gossi, A. (2013) The Four Obsession of Management. *Harvard Deusto Business Review*
54. Ruelas-Gossi, A. (2017) 4 Things your innovation efforts shouldn't focus on. *Harvard Business Review*

55. Ruelas-Gossi, A. (2019) Strategy-zing in a Non-Linear World. *Nuevas Tendencias*. (101), 3-9
56. Ryall, M.D. (2013) The New Dynamic Of Competition. *Harvard Business Review*
57. Saladino, V., Algeri, D. and Auriemma, V. (2020) The Psychological and Social Impact of Covid-19: New Perspectives of Well-Being. *Frontiers in Psychology*
58. Saltiel, F. (2020) Who can work from home in developing countries? *Covid Econ*. **7**, 104–118.
59. Sciarelli, S. (2017) *La gestione dell'impresa. Tra teoria e pratica aziendale*. Padova: CEDAM
60. Settersten, R.A. et al. (2020) Understanding the effects of Covid-19 through a life course lens. *Advances in Life Course Research*. **45**
61. Shaw, D.R. (2007) Manchester united football club: Developing a network orchestration model. *European Journal of Information Systems*. **16**(5), 628-642.
62. Sull, D. (2005) Strategy as Active Waiting. *Harvard Business Review*
63. Tabas, A.M. et al. (2022) Orchestrating in the entrepreneurial ecosystem – orchestrator roles and role-specific capabilities in the regional health technology ecosystem. *Journal of Business and Industrial Marketing*
64. Tavares, A. I. (2017) Telework and health effects review. *Int. J. Health*. 3-30
65. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. **18**(7), 509-533
66. Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. **28**, 1319–1350
67. Toigo, T. et al. (2020) Capabilities and skills to orchestrate innovation networks. *Innovation & Management Review*. **18**(2), 129-144
68. Tosi, H.L. and Slocum, J.W. Jr (1984) Contingency theory: some suggested directions. *Journal of Management*. 10(1), 9-26.
69. Valaskova, K., et al., (2019) Oligopolistic competition among providers in the telecommunication industry: The case of Slovakia, *Administrative Sciences*, **9**(3)
70. Vecchiato, R. (2015) Creating value through foresight: first move advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*. **101**, 25-36
71. Yen-Hao Chu, I. et al., (2020) Social consequences of mass quarantine during epidemics: a systematic review with implications for the COVID-19 response. *Journal of Travel Medicine*. 1-14
72. Zamfir, I.C. and Iordache, A.M. (2022) The influences of covid-19 pandemic on macroeconomic indexes for European countries. *Applied Economics*
73. Zimmerling, A. and Chen X. (2021) Innovation and possible long-term impact driven by COVID-19: Manufacturing, personal protective equipment and digital technologies. *Technology in Society*. **65**
74. AGCOM (2007) Relazione annuale 2007 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/15643/relazione2007.pdf/16ae5385-4a81-49ff-bdaf-f9eec0554bd3>

75. AGCOM (2008) Relazione annuale 2008 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: https://www.agcom.it/documents/10179/15751/08_Relaz_AGCOM_completa.pdf/f1a9e1ac-10b9-4c79-8bc2-d19a1c4624a2
76. AGCOM (2009) Relazione annuale 2009 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: https://www.agcom.it/documents/10179/15859/Relazione_2009.pdf/52af943b-6f16-4fb7-9c6d-05a3dec417b3
77. AGCOM (2010) Relazione annuale 2010 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/15967/RELAZIONE+ANNUALE+AGCOM+2010.pdf/03ff2b3c-e808-4a0a-a4cd-5a5ca8eec8c2>
78. AGCOM (2011) Relazione annuale 2011 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: https://www.agcom.it/documents/10179/16062/Relazione+annuale+Agcom_2011.pdf/96f0bb6b-ccd1-4d5b-835b-7cc53de28e25
79. AGCOM (2012) Relazione annuale 2012 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/16144/RELAZIONE+ANNUALE+2012.pdf/e4ab0ad8-fb88-44ec-96be-26888af508e3>
80. AGCOM (2013) Relazione annuale 2013 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: https://www.agcom.it/documents/10179/16292/Rel_2013_completo/e7fe680a-81de-47d7-b135-4b27b834b4e1
81. AGCOM (2014) Relazione annuale 2014 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/1482563/Relazione+annuale+AGCOM+2014+-+Testo+Completo/7beee3cf-3478-4e51-9908-e2f26e368a91>
82. AGCOM (2015) Relazione annuale 2015 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: https://www.agcom.it/documents/10179/1821210/RELAZIONE+ANNUALE+2015_testo+completo/16c30a17-12c4-4637-b79a-37d1d985945c
83. AGCOM (2016) Relazione annuale 2016 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: https://www.agcom.it/documents/10179/2571323/RELAZIONE+ANNUALE+2016_integrale_new/b5b5c03b-d858-4ee5-bc48-0eccc1ad33a6
84. AGCOM (2017) Relazione annuale 2017 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: https://www.agcom.it/documents/10179/3058729/RELAZIONE+ANNUALE+2017_documento+completo.pdf/2021e7ba-8250-4239-9a46-5d82fdbf702c
85. AGCOM (2018) Relazione annuale 2018 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/3572789/Relazione+annuale+2018/24dc1cc0-27a7-4ddd-9db2-cf3fc03f91d2>
86. AGCOM (2019) Relazione annuale 2019 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/15564025/Documento+generico+11-07-2019/7b6a8cdb-b6cc-45ac-b1b4-ef5a674df5b4?version=1.0>

87. AGCOM (2020) Relazione annuale 2020 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/19267334/Documento+generico+06-07-2020/d0962b60-452c-4477-9677-0c7f447a425e?version=1.0>
88. AGCOM (2021) Relazione annuale 2021 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/23560628/Documento+generico+26-07-2021/32d25996-0a6b-4e0b-a303-0c1e9152e4cc?version=1.1>
89. AGCOM (2011) Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni 2011. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/539817/Studio-Ricerca+05-04-2012/61b5e8c0-024e-48a8-8c41-96f2f121d288?version=1.1>
90. AGCOM (2012) Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni 2012. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/540015/Studio-Ricerca+20-03-2013/39c115d4-dd2d-4a8b-854b-bdd77274023d?version=1.1>
91. AGCOM (2013) Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni 2013. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/1260164/Studio-Ricerca+24-03-2014/e50cac50-4193-4db3-a543-ab06c050f8ab?version=1.0>
92. AGCOM (2014) Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni 2014. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/1770941/Studio-Ricerca+22-04-2015/089c55c5-cfed-4dc1-8989-43c5cf29e811?version=1.2>
93. AGCOM (2015) Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni 2015. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/4304099/Studio-Ricerca+25-03-2016/eab9084c-a8fc-4b72-92de-0ab8213cfa67?version=1.2>
94. AGCOM (2016) Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni 2016. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/7278186/Studio-Ricerca+20-03-2017/ff456794-5ad4-47cd-ad5c-4099d84a2f5c?version=1.0>
95. AGCOM (2017) Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni 2017. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/10293149/Studio-Ricerca+16-04-2018/1c205715-a147-43fa-a9a1-f778690fe65b?version=1.4>
96. AGCOM (2018) Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni 2018. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/14467561/Documento+generico+24-04-2019/0ef5a32e-0870-412e-b596-c1ef3f775fd9?version=1.0>
97. AGCOM (2019) Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni 2019. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/18281277/Studio-Ricerca+24-04-2020/45f08c9f-b266-4eec-b912-2aab3ea5bc8c?version=1.1>
98. AGCOM (2020) Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni 2020. Disponibile da: <https://www.agcom.it/documents/10179/22666659/Documento+generico+22-04-2021/30bb16e2-adb6-4de0-b1f5-4a4df2d8ec24?version=1.1>

99. AGCOM (2021) Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni 2021. Disponibile da:
<https://www.agcom.it/documents/10179/26662003/Documento+generico+22-04-2022/8a827676-223a-4e23-ae3c-023f19176288?version=1.2>
100. Deloitte Global Mobile Consumer Survey 2016. Disponibile da:
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/technology-media-telecommunications/GMCS_2016.pdf
101. Statista (2021) Mobile communications in Italy. Disponibile da:
<https://www.statista.com/study/40709/mobile-communications-in-italy-statista-dossier/>
102. Banca D'Italia (2021) Indagine sul turismo internazionale. Disponibile da:
https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2021-indagine-turismo-internazionale/statistiche_ITI_18062021.pdf